



Budget 2024

Flerårsplan 2025–2027

Forshaga kommun

Budget 2024

Flerårsplan 2025- 2027

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	3
Inledning.....	4
Budgetförutsättningar	9
Organisation	11
Kommunstyrelsen	12
Barn- och utbildningsnämnden	14
Miljö- och byggnämnden	16
Vård- och omsorgsnämnden	18
Lärande och arbetsnämnden	20
Överförmyndarnämnden	21
Kvalitets- och styrmodell	22
Budget 2024 flerårsplan 2025-2027	29
Mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning.....	30
Strategisk plan.....	32
Resultatplan	39
Balansbudget.....	41
Skatter och utjämnig.....	41
Driftsplan	42
Investeringsbudget.....	44

Inledning

Kommunstyrelsens ordförande har ordet

Forshaga kommun bygger för framtiden. I våra 43 nya lägenheter på Åsmyren kommer om något halvår nya människor att flytta in. En del kommer från andra orter, en del kommer att vara invånare som redan bor här. Oavsett vilket kommer vi att bli fler invånare, som är viktigt för kommunen att vi blir. Ju fler vi är desto bättre kan vi fördela våra gemensamma resurser. Vi ser också att den stora satsningen på väg 62 går framåt, som också är en faktor som gör att vår tillväxt ser ljus ut de närmsta åren. Lägg därtill våra satsningar på ny simhall i Deje, förskolor, infrastruktur och annat så har vi mycket att skörda frukterna av. Att vår kommun är attraktiv att flytta till är betydelsefullt, och att vi invånare som bor här är välkommande spelar stor roll.

I tider med stora ekonomiska utmaningar är det viktigt att vi värnar om vår gemensamma välfärd och samtidigt satsar så att framtiden blir bättre. Budgeten för 2024 är en ansvarsfull budget med prioriteringar som ger kommunen möjlighet att nå de mål som vi har ställt upp i kommunens vision och strategiska plan.

Vi fortsätter det framgångsrika arbetet med organisationsutveckling, kvalitetssäkrade arbetssätt samt ökad digitalisering. Vi stärker förbättringsarbetet genom ökad effektivitet, minskad sårbarhet, kvalitetssäkrade processer som ger bättre service, öppenhet och trygghet.

Vi utvecklar hela kommunen, våra centrum och mötesplatser. Kommunens arbete ska skapas genom ett aktivt invånarinflytande och dialog. Självklart kan vi inte göra allt, och vi har därför fyra prioriterade områden: utveckling, kunskap, trygghet och hållbarhet. Inom dessa områden rymms en mängd olika delmål, åtgärder och aktiviteter som exempelvis centrumutveckling, trygghetsskapande åtgärder och strategiska investeringar.

Omvärldsläget innebär att staten sätter nytt fokus på totalförsvar och civil beredskap. Detta gör att kommunen är inblandad i en mängd frågor som ska stärka vår förmåga vid extraordinära händelser. Detta arbete påverkar våra verksamheter och vår planering.

Vi bygger ut vår kapacitet inom omsorgen genom fler platser på särskilt boende och ett nytt anpassat funktionsstödsboende. Demografin innebär att vi blir fler äldre och vi behöver ta höjd för detta.

Kunskap är ett område som vi satsar extra på och som är det område som tilldelas den största delen av kommunens totala budget. Utökad barnomsorg med bättre kvalitet, fler förskolor och ökade insatser till barn och unga i behov av särskilt stöd. Våra fem skolor ska kunna rusta våra elever i deras utveckling och för den framtida arbetsmarknaden.

Skatteunderlaget minskar reellt sett och kommunen har precis som alla hushåll ökade kostnader för räntor, el och drivmedel, varor och köpta tjänster. Vi har också satsat på både löneökningar och höjda pensioner för kommunens personal, som gör att 2024 är en utmaning.

För att inte skära i välfärden behöver därför skatten att öka med 48 öre och tillfälligt lägga ett lägre ekonomiskt resultat på 1%. Nämnderna får en total ramökning på 45 miljoner kronor, vilket är en total uppräknings på 5,6% efter gjorda prioriteringar.

Forshaga kommun har i grunden en stark ekonomi och för en god ekonomisk hushållning. Vi ökar även investeringar i våra fastigheter och vägar till 67 miljoner de närmaste tre åren, vatten och avlopp 50 miljoner och strategiska investeringar 57 miljoner i byggnationer, centrumutveckling, markinköp och verksamhetsförbättringar. Investeringar skapar förutom bättre kvalitet oftast också ökad kapacitet, som till exempel vårt nya vattenverk som nu gör att vi klarar av torrsomrar och att vi använder mer vatten.

Sammantaget skapar budgeten förutsättningar att fortsatt utveckla vår kommun, och ger oss möjligheter att ha en fortsatt god välfärd.

Per Lawén

Kommunstyrelsens ordförande

Kommungemensam inledning

De ekonomiska utmaningarna för kommuner och regioner blir nu alltmer påtagliga. Hög inflation, ökade pensionskostnader och stigande räntekostnader bidrar till ett historiskt lågt resultat. Många kommuner och nästan alla regioner förväntas redovisa underskott både i år och nästa år. Resultaten i kommuner och regioner faller i år med nära 50 miljarder till -6 miljarder kronor för att sedan falla ytterligare till -28 miljarder 2024, om inga åtgärder skulle vidtas. Åtgärder kommer dock att vidtas. Men på flera håll är underskotten så stora att de inte är möjliga att hantera på kort sikt, vilket innebär att resultatnivån trots åtgärder i de allra flesta regioner och många kommuner förväntas bli negativ både i år och nästa år. SKR räknar därför med stora underskott även 2024, trots kommunernas och regionernas arbete med effektiviseringar, besparingar och eventuella skattehöjningar. När och hur mycket inflationen dämpas är avgörande för den ekonomiska utvecklingen. SKR bedömer att resultaten återhämtas under 2025 och 2026. Samtidigt ökar de långsiktiga behoven av välfärd och bristen på arbetskraft växer när invånare över 80 år blir allt fler. Kompetens-försörjningen fortsätter att vara en stor utmaning. Den långsiktiga situationen, och därmed utmaningarna, ser olika ut beroende på kommunens eller regionens ekonomiska ställning, struktur, investeringsbehov och framtida befolkningsförändring.

Lågkonjunktur både 2023 och 2024

Inflationen faller nu i många länder. Hittills har det kunnat noteras att globala energi-, råvaru- och spannmålspriser har sjunkit vilket stödjer SKR:s prognoser om att inflationen faller och kommer att fortsätta nedåt även i Sverige. Vägen till prisstabilisering är skakig med många risker och osäkerheter.

Nästa år väntas en svagt ökad efterfrågan i ekonomin med mer optimistiska hushåll i takt med att inflationen och därefter även ränteläget faller tillbaka. Det är dock först 2025 som återhämtningen tar fart på allvar. Stigande efterfrågetillväxt, lägre ränteläge och tilltagande optimism bland företag och konsumenter gör att investeringarna ökar igen.

Att hushållens efterfrågan minskar i år innebär att många företag behöver anpassa sina kostnader. Detta gäller särskilt företag med huvuddelen av sin verksamhet på den svenska hemmamarknaden. Samtidigt behöver företagen, precis som kommuner och regioner göra avvägningar mellan att anpassa sig till den svaga ekonomin på kortare sikt och den mer strukturella kompetensbristen. Det är stora kostnader involverade i att rekrytera personal, om arbetskraften ens går att hitta. Det finns med andra ord en stark motståndskraft på arbetsmarknaden som bidrar till att konjunkturedgången inte blir värre. Arbetslösheten bedöms tillfälligt öka till 9,0 procent 2024 innan den faller tillbaka. En större arbetslöshet än i nuvarande prognos skulle leda till att fler hushåll skulle behöva strama åt sin efterfrågan ytterligare och därmed bidra till en djupare lågkonjunktur.

Att arbetsmarknaden håller emot gör också att skatteunderlaget i nominella termer utvecklas relativt väl, trots lågkonjunkturen. Skatteintäkterna ökar nominellt med 4,3 procent 2023 och 4,0 procent 2024, för att sedan öka ytterligare när arbetsmarknaden återhämtar sig. Realt sett utvecklas dock skatteunderlaget uselt. I år beräknas skatteunderlaget minska Realt med 2,5 procent till följd av att priser, pensioner och löner sammantaget ökar i snabbare takt än skatteintäkterna. Det är första gången sedan 2004 som skatteunderlaget urholkas i reala termer. Nästa år sker knappt någon förstärkning alls, då skatteunderlaget endast ökar Realt med 0,2 procent. Under förutsättning att inflationen går ner under inflationsmålet i juni 2024 sker dock en relativt kraftig förstärkning av det reala skatteunderlaget 2025, med 4,5 procent.

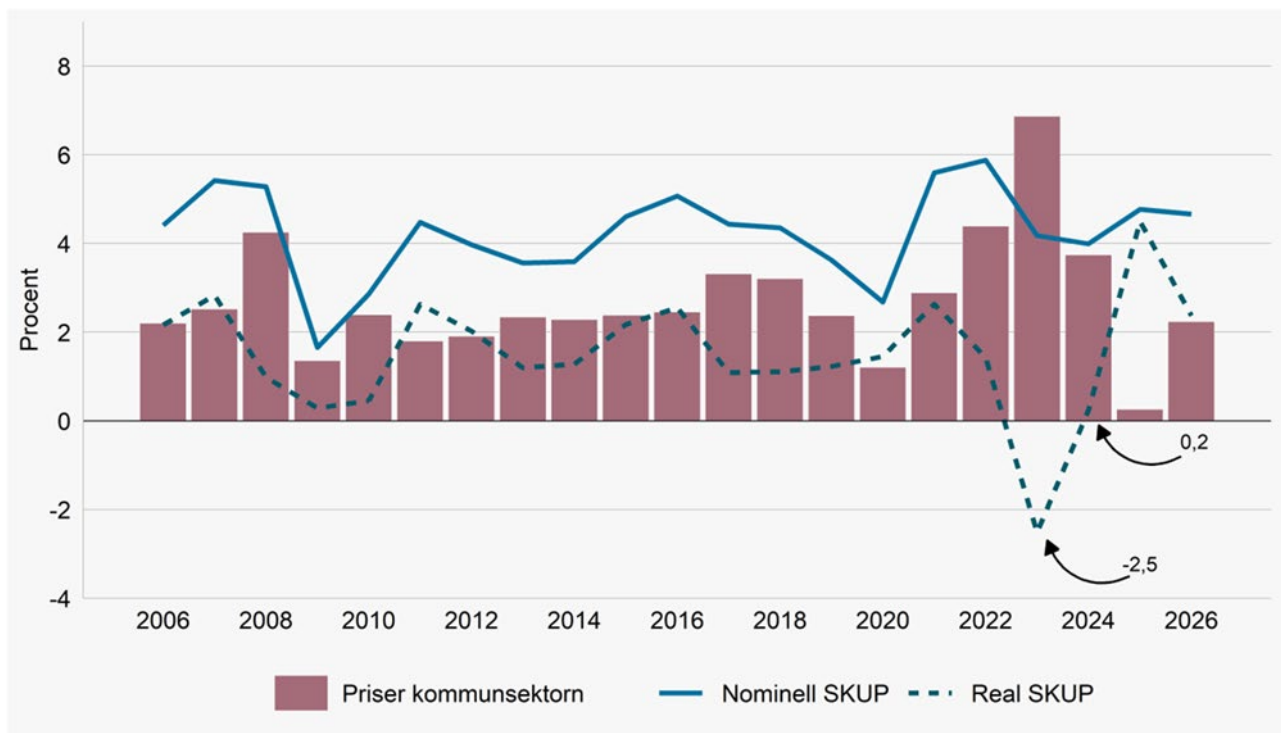


Diagram 1: Utveckling av skatteunderlaget (SKUP) och prisutveckling.

Inflationen driver upp utgifterna i nominella termer både för kommunsektorn och staten. Kommunsektorn drabbas särskilt hårt i år och nästa år av ökade kostnader för avsättning till det förmånsbaserade pensionssystemet till följd av inflationen. Det finansiella sparande i kommunsektorn och staten beräknas vara negativt båda åren för att sedan bli positivt igen 2025 när skatteunderlaget förstärks och prisökningarna normaliseras igen.

Kommunsektorns ekonomi är mycket ansträngd

Förändringen har gått mycket snabbt, från 2000-talets starkaste resultat till de svagaste. År 2022 blev resultatet i kommuner och regioner totalt 43 miljarder kronor, vilket var en försämring med 26 miljarder jämfört med rekordåret 2021. Som andel av skatteintäkter och generella statsbidrag motsvarade resultatet 2022 totalt 4 procent. De flesta kommunerna och merparten av regionerna redovisade överskott, och högre skatteintäkter än budgeterat var den viktigaste förklaringen.

Flera år med starka resultat har stärkt soliditeten och den långsiktiga beredskapen har förbättrats i de flesta kommuner och regioner. Det bidrar till ett bra utgångsläge inför de stora ekonomiska utmaningar som nu drabbar sektorn, där hög inflation, stigande räntekostnader och kraftiga kostnadsökningar för pensioner medför att resultaten faller i snabb takt.

Kommunerna beräknas däremot få ett blygsamt plusresultat på 8 miljarder kronor, vilket är det svagaste resultatet sedan IT-kraschen i början av 2000-talet. Det innebär negativa resultat i väldigt många kommuner och i andra fall är marginalerna små och trycket på effektiviseringar i verksamheterna stora.

Nästa år förvärras situationen ytterligare, med ännu högre pensionskostnader. Skulle inga åtgärder vidtas hamnar kommuners och regioners sammantagna resultat på -28 miljarder kronor 2024, där regionerna står för -20 miljarder. För att undvika så stora underskott krävs mycket stora neddragningar och/eller skattehöjningar och även med mycket stora åtgärder är det för många regioner antagligen inte möjligt att nå en ekonomi i balans av egen kraft.

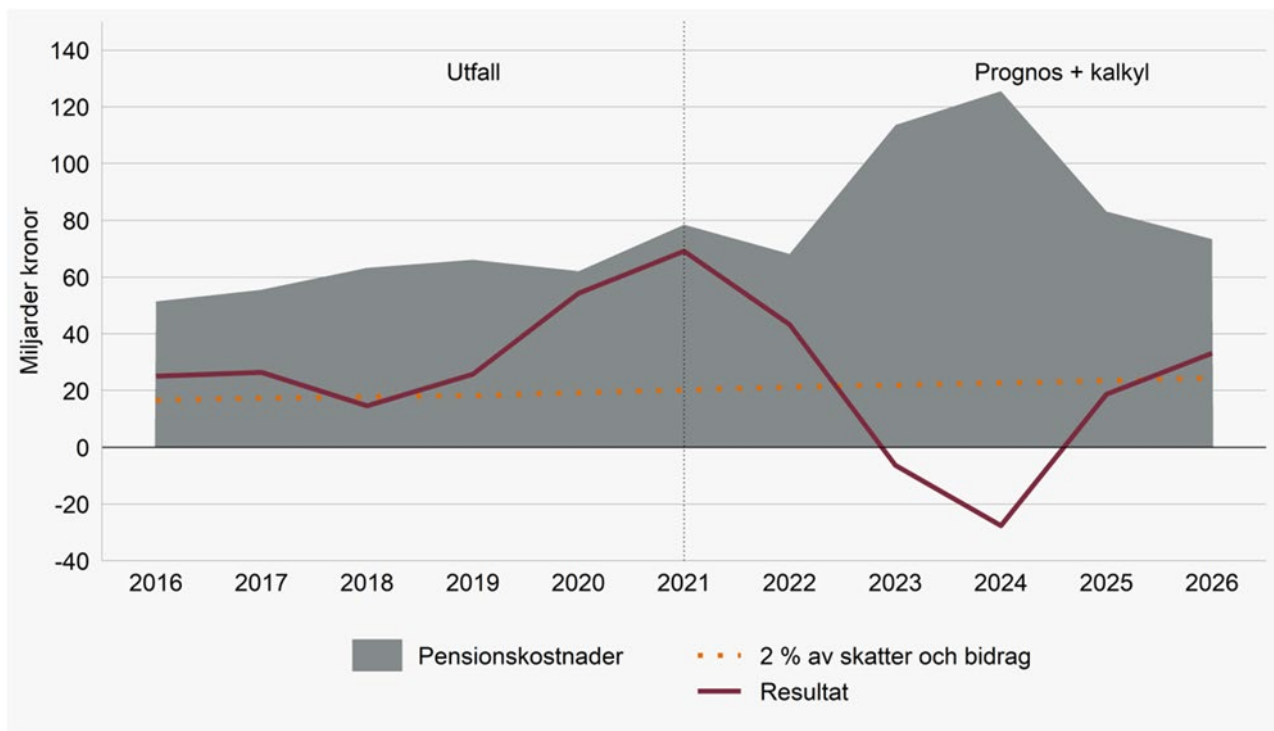


Diagram 2: Resultat och pensionskostnader i kommunsektorn.

Under förutsättning att inflationstakten minskar rejält går även pensionskostnaderna ned 2025, nästan lika drastiskt som de ökade, och resultaten i kommuner och regioner återhämtas. När och hur mycket inflationen dämpas blir avgörande för att trycket från pensionskostnaderna och höga räntekostnader ska lätta och hur ekonomin därmed ser ut i ett lite längre perspektiv.

Höga pensionskostnader i år och nästa år väntas vända ned

Kostnaderna för kommunernas och regionernas avtalspensioner ökar med cirka 45 miljarder 2023 och med ytterligare 12 miljarder kronor 2024. Kostnadsökningen är till och med större i regionerna än i kommunerna. Den klart största delen av kostnads-ökningen (ca 80 procent) beror på kraftigt ökad inflation där inflationstakten i juni varje år, ligger till grund för prisbasbeloppet som pensionerna värdesäkras med.

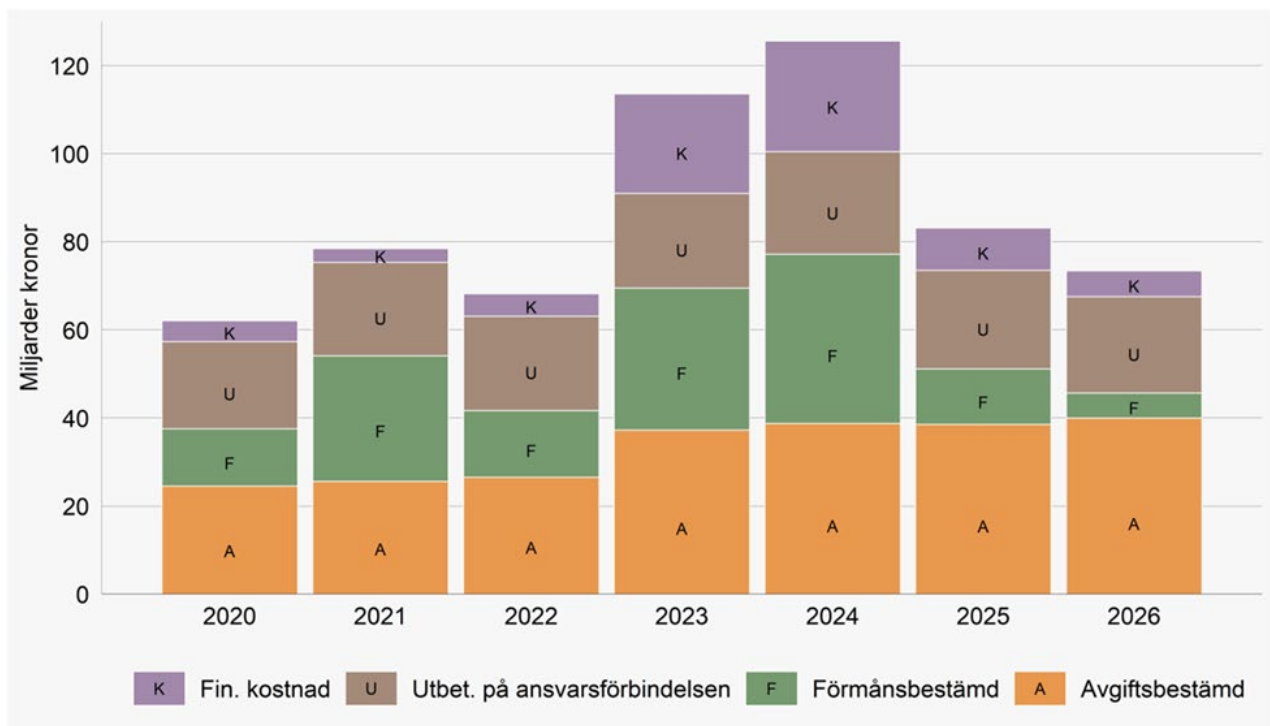


Diagram 3: Utveckling av pensionskostnader i kommuner och regioner.

Det nya pensionsavtalet¹ syftar till att minska den stora pensionsskulden som kommer från den förmånsbestämnda pensionen, och motsvarar totalt sett cirka en femtedel av kostnadsökningen. Effekten är större i kommuner än i regioner.

Höjt prisbasbelopp påverkar pensionskostnaderna på flera sätt:

- Högre uppräknad av pensionsutbetalningar.
- Högre uppräknad av värdet på den avgiftsbestämnda delen, som värdejusteras med prisbasbeloppet under utbetalningsåret.
- Högre intjänad förmånsbestämnd pension, då pensionsunderlaget består av inkomster ett antal år tillbaka i tiden och tidigare års inkomster räknas upp till dagens prisnivå med prisbasbeloppet.
- Högre finansiell kostnad, räntan/värdeuppräknningen av avsättningen/pensionsskulden, som belastar finansnettot.

Den övergripande bilden är lik den bild som vi presenterat alltsedan hösten 2022. Det vill säga kraftigt ökade pensionskostnader 2023 och 2024. Därefter följer kraftigt minskade kostnader 2025 och 2026, vilket beror på att inflationstakten antas gå tillbaka till 2 procent 2024. Att kostnaderna minskar kraftigt 2025 förklaras av nedgången i inflationstakten som förväntas i prognosen, dessa beräkningar är dock mycket osäkra.

Budgetförutsättningar

Medan en privat verksamhet levererar kvalitet och därigenom tjänar pengar som kan bli ett värde för ägarna, fungerar det lite tvärtom för kommunen. Kommunen får en summa pengar i form av skatteintäkter och generella bidrag, och för dem ska kommunen leverera så god verksamhet som det bara är möjligt till kommuninvånarna. Kommunen eftersträvar att hitta balans mellan efterfrågan av kommunal service och tillgängliga resurser.

Forshaga kommuns tillgängliga resurser är utan inkomstutjämning lite lägre än genomsnittskommunens i Sverige, vilket beror på att kommunen har lägre skatteunderlag än genomsnittet. Forshaga kommun får medel via den kommunalekonomiska inkomstutjämningsordningen som syftar till att utjämna för skillnader i skatteintäkter mellan kommuner och mellan regioner. Inkomstutjämningsordningen finansieras i huvudsak av staten. Kommuner och regioner garanteras genom ett inkomstutjämningsbidrag 115 procent av en uppräknad medelskattekraft. Kommuner och regioner som har en skattekraft över den s.k. garantinivån betalar en inkomstutjämningsavgift till staten.

Syftet med den kommunalekonomiska utjämningsordningen är att åstadkomma likvärdiga ekonomiska förutsättningar för alla kommuner och regioner att bedriva sin verksamhet. Utjämning görs inom ramen för ett delsystem för kommuner och ett för regioner. Delsystemen som är likartat uppbyggda består vardera av fem olika delar; inkomstutjämning, kostnadsutjämning, strukturbidrag, införandebidrag och regleringsbidrag/-avgift.

Att anpassa verksamheterna till en ökande befolkning med resurser som ökar betydligt långsammare är en svår ekvation att lösa. Den demografiska utvecklingen i Forshaga kommun innebär en större andel barn och äldre, vilket ökar trycket på välfärdstjänster i kommunen. Det kommer att krävas effektiviseringar för att motverka försämringar av ekonomi och verksamhet. Forshaga kommun arbetar därför med ökad digitalisering och med ökad samverkan med andra kommuner. Behovet inom digitalisering finns inom alla verksamheter i kommunen. Detta för att ha buffert för förändrade ekonomiska förutsättningar på kostnads- och intäktsidan. Men också för att kunna skattefinansiera kommande behov av investeringar. Viktigt för kommunens ekonomi är långsiktighet i statens styrning, och att den inte försvårar för kommunen att bedriva en effektiv välfärd. Generella bidrag till kommunerna är att föredra då riktade statsbidrag ofta medför ökade kostnader och minskad effektivitet. Viktigt är också att staten sköter finansieringsprincipen så att ändrade regler också ger tillräcklig kompensation till kommunerna.

Förutsättningar kommunen

Budgeten för 2024 bygger på en skatteökning med 48 öre så att skattesatsen 2024 föreslås bli 22,35. Ökningen används framförallt för att finansiera det nya Klarälvsbadet så att inte de övriga välfärdsuppdragen behöver få minskade resurser.

Då även 2024 är ett år med extra stora pensionskostnader för Forshaga kommun precis som övriga kommuner och regioner så föreslås ett resultat på 1% av skatter och generella statsbidrag.

Demografiutvecklingen i Forshaga kommun har varit svängig det senaste året och invånarantalet har minskat under årets första månader utan något klart mönster eller anledning, detta gör att budgeten baseras på en folkmängd på 11 619 invånare vilket är en svag förhoppning om ökning kopplat till fler färdigställda hus under året.

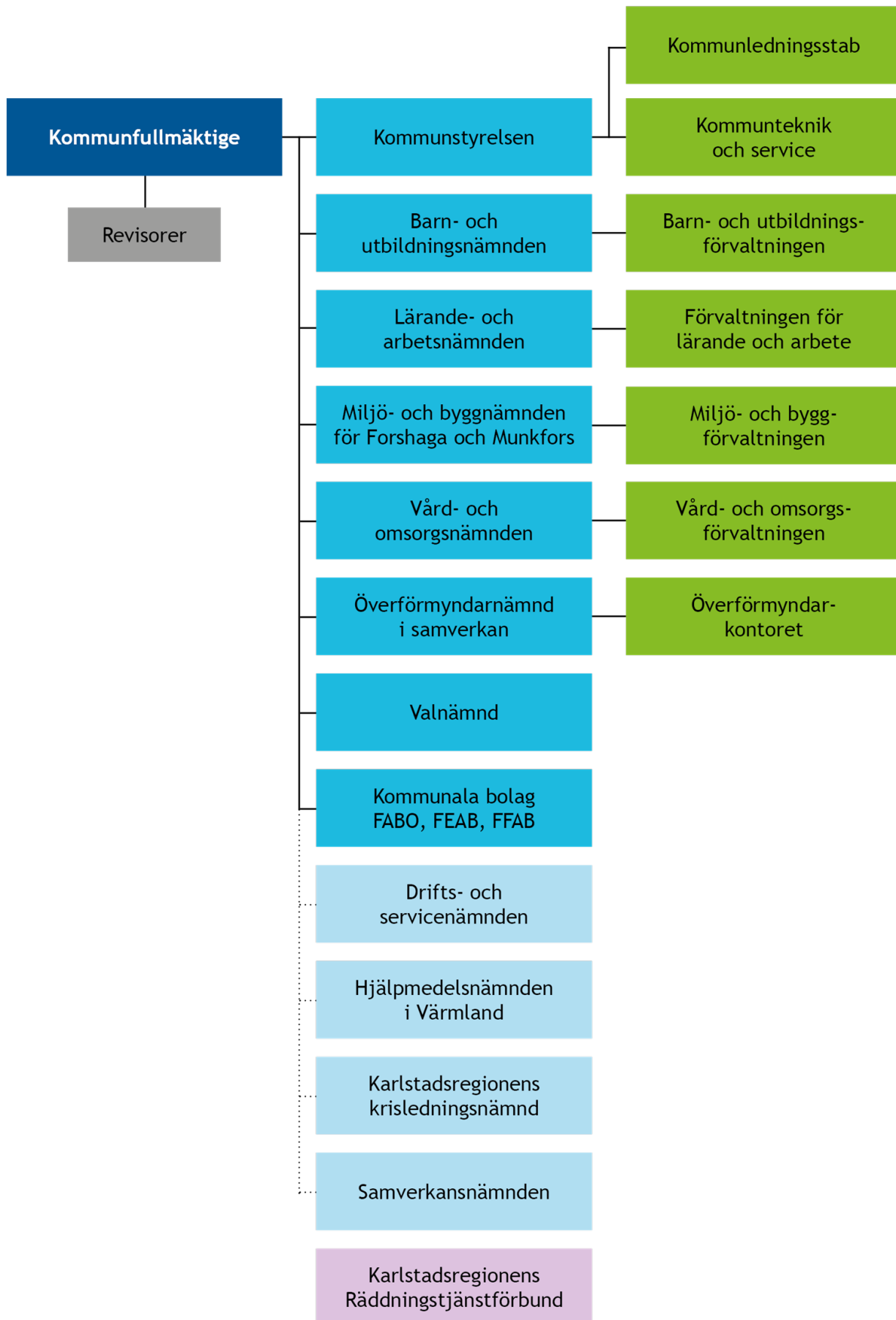
Även 2024 precis som under 2023 har Forshaga valt att budgetera för de extra ordinära pensionskostnaderna som är konsekvensen av den stora ökningen av prisbasbeloppet 2023 utanför verksamheternas driftsbudget och därmed inte använda det tillfälligt höjda PO-påslaget som SKR föreslår utan istället använda ett PO-påslag som kan bestå några år framåt.

Pris- och Löneindex kommunal verksamhet (PKV)

	2023	2024	2025	2026
Personalkostnad*	7,5	4,4	-0,2	2,6
Övrig förbrukning**	4,7	2,8	2,6	2,7
Pris/löneindex kommunal verksamhet	6,6	3,9	0,7	2,6

PKV bygger på det högre PO-påslaget som Forshaga valt att inte använda vilket gör att istället för att räkna upp prislapparna och övriga delar med PKV har vi valt att räkna upp med 3,3% som vi tror motsvarar PKV med ett lägre PO.

Organisation



Kommunstyrelsen

Kommunledningsstaben

Om förvaltningen

Kommunledningsstaben är kommunens centrala stöd till organisationen. Här samlas ekonomikontor, personalkontor, kommunledningskontor samt kultur- och fritidsenhet. Förutom att vara stödfunktion till förtroendevalda, kommunens förvaltningar och de kommunala bolagen så finns även den nyinrättade samhällsplaneringsenheten och ett kontaktcenter inom förvaltningen.

Den nämndadministrativa funktionen arbetar för att ytterligare öka kvalitén och likvärdigheten på vårt nämndadministrativa stöd inom kommunen.

Nuläge

Kommunledningsstaben behöver arbeta mer och bättre än tidigare med en gemensam verksamhetsplanering, där MR-perspektivet och de vi är tillför synliggörs bättre än tidigare. Det är också viktigt att förvaltningen utarbetar ett gemensamt analys- och uppföljningsarbete för att få ut så mycket som möjligt av verksamheten.

Utmaningar kring kommunens ekonomi är något som behöver lyftas på kommunövergripande nivå. Där behöver kommunledningsstaben fortsätta att utveckla ett ännu bättre prognos- och statistikarbete som tydligare kopplas till demografisk utveckling. Kommunledningsstaben menar att det är viktigt att fortlöpande arbeta med resursfördelningen inom kommunens verksamhet. Från hösten 2022 har Forshaga kommun ingått i Sveriges kommuner och regioners (SKRs) prislappsprojekt och kommunen har nu använt denna modell för att utveckla och förbättra kommunens resursfördelning och modellen är nu basen för budget 2024. I en orolig omvärld med stigande priser och även lågkonjunktur påverkas kommunens förmåga både ekonomiskt men också i det samhällsbyggande uppdraget. Kommunen behöver arbeta för att bli fler invånare, men omständigheter i ekonomin kan påverka. Därtill har finns prisutvecklingen, vad gäller både material till byggnationer som kostnader för el och drivmedel, mycket stor påverkan på kommunens verksamhet och förutsättningar.

Kommunledningsstaben ser att det finns utmaningar inom området kompetensförsörjning. Det finns också en inbyggd sårbarhet i verksamheterna där specifika kompetenser kan bli långtidssjuka eller byta arbete. Kommunledningsstaben ser risker inom området kompetensförsörjning för förvaltningen.

Inom Kultur och fritidsenheten fortsätter arbetet med att utveckla ungdomsverksamheten. Enheten ser också en stor utmaning i föreningsstödet då föreningslivet även dem blir drabbade av de ökade kostnaderna på varor och tjänster inklusive de höga elkostnaderna.

Framtida utmaningar

För att få ett säkrare samhälle krävs att samhällets aktörer arbetar gemensamt och mot samma mål för att minska sårbarheten och öka förmågan att hantera olyckor och kriser när de inträffar. Samhällets beredskap tar avstamp i den normala dagliga verksamheten som sedan kompletteras för att stärka samhällets förmåga att förebygga och hantera olyckor och extraordinära händelser. Här kommer kommunen få en allt viktigare roll och förvaltningen ser att detta arbete med civilt försvar och krisberedskap behöver utvecklas de kommande åren för att möta de krav som kommer att ställas på kommunen.

En annan stor utmaning förvaltningen ser är att få hela organisationen att bygga gemensamma framtidsbilder så att kommunen bygger organisation och verksamheter utifrån dessa gemensamma bilder om bland annat befolkningsutvecklingen i kommunen.

I slutet av 2023 planeras det nya Klarälvsbadet att stå färdigt. Det är både spännande och en stor osäkerhet kopplat till det nya badet då både produktionskostnaderna och räntekostnaderna för det nya badet nu är högre än tidigare beräknat.

Kommunteknik och service

Om förvaltningen

Kommunteknik och service är uppdelat i fem enheter: fastighet, gator och park, vatten och avlopp, kost samt kommunens bilpool. Vi förvaltar kommunens mark och verksamhetslokaler, städar kommunens lokaler, sköter gator och vägar, gång- och cykelvägar, parker, lekplatser, skog, renhållning och ledningsnät. Vi producerar dricksvatten och renar avloppsvatten. Inom kostenheten lagar vi mat till skolor, förskolor, äldreomsorg och hemtjänst. Bilpoolen sköter kommunens fordonspark och förser verksamheterna med lämpliga fordon.

Nuläge

Förvaltningen är starkt påverkad ekonomiskt av omvärldshändelser. Kostnader består till ganska stor del av externa tjänster och varor som under 2023 stigit kraftigt i pris.

Förvaltningen genomför också ett stort antal investeringsprojekt bland annat:

- Förnyelse asfalt på gator (entreprenad)
- Planering och ev. bygge av ny förskola i Forshaga (entreprenad)
- Sanering VA-ledningar (egen regi)
- Ny reservvattenledning från Klarälven
- Ombyggnader av fastigheter
- Utbyte av ventilation

Kostenheten anpassar matsedeln för att få ner livsmedelskostnaden.

Matavfallssortering är nu helt genomförd.

En ny tjänst för skötsel av vandringsleder mm är tillsatt 2023.

Framtida utmaningar

- Aktivt delta i lokalförsörjningsprocessen och framförallt genomföra projekten i lokalförsörjningsplanen efter politiska beslut.
- Genomföra utbyte av gamla VA-ledningar i tillräcklig takt enligt investeringsbudget.
- Utredning av fastighetsnära insamling av förpackningar ska vara genomförd senast 2026.
- Energieffektivisera ännu mer för att uppnå besparingar samt att få elen att räcka i samhället.
- Kostenheten fortsätter att anpassa matsedeln mot minskade kostnader. Försöka vidmakthålla närproducerad höga andel.
- Underhålla gator och GC-vägar med ny asfalt i hög takt enligt upprättad asfaltplan.
- Upprätthålla attraktiviteten i samhället med tilldelad budget för att få nöjda kommuninvånare.
- Rekrytering av ny personal med rätt kompetens och lönenivå.

Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsförvaltningen

Om förvaltningen

Inom barn- och utbildningsförvaltningen arbetar omkring 350 kollegor inom fyra skolområden med barn och elever i åldrarna 1-16 år. De arbetar för att alla barn och ungdomar ska ha en god miljö för lärande där de känner sig trygga och ges möjlighet att nå goda resultat. Förvaltningen består av 37 förskoleavdelningar och fem skolor i fyra skolområden: Lärcenter, Skived, Ullerud och Grossbol.

Förvaltningen ansvarar även för våra gymnasieelever där kommunen köper all verksamhet av andra kommuner och friskolor.

Nuläge

Något som tidigt identifierades i arbetet med Samverkan för bästa skola var att brister i det systematiska kvalitetsarbetet var en rotorsak till BUN:s problem med låg måluppfyllelse och bristande likvärdighet. Det hade tidigare främst handlat om beskrivning och konstaterande av resultat snarare än ett fokus på analys där utvecklingsområden identifieras och relevanta åtgärder sätts in. Under tre års tid har det skett ett aktivt arbete med att ta fram hållbara strukturer och processer för det systematiska kvalitetsarbetet (SKA) på alla nivåer i styrkedjan. En viktig del av detta arbete har varit att få verksamheterna att uppleva att SKA-arbetet görs för den egna verksamhetens skull i första hand och inte för nivån över i styrkedjan som en kontrollfunktion.

BUN har valt en modell med fyra analysperioder, där tre av dem har uppföljning i dialogform istället för skriftlig inlämning. Det är enbart i analysperiod fyra i samband med läsårsavslut som en större skriftlig kvalitetsuppföljning görs på enhetsnivå. I samband med analysperiod fyra tas utvecklingsplaner fram för kommande läsår på både enhets- och förvaltningsövergripande nivå. Barn- och utbildningsförvaltningen anser att dialoger tillsammans med kvalitetsuppföljningen vid läsårsavslut har gett ett bättre underlag för fortsatt utvecklingsarbete än tidigare skriftliga inlämningar. Efter genomförda resultatdialoger sker även en uppföljande gemensam dialog där övergripande mönster, behov av åtgärder och framgångsfaktorer diskuteras. Med det här arbetssättet uppnås en spridningseffekt i samtliga verksamheter.

Det här är ett led i införandet av en mer tillitsbaserad ledning och styrning. Barn- och utbildningsförvaltningen anser att det nu finns en balans i vad som bör ligga på enhets- respektive förvaltningsnivå. Underlag fås från enheterna som möjliggör en övergripande analys på huvudmannanivå. I samband med resultatdialogerna återkopplas även till de framtagna utvecklingsplanerna för läsåret.

En annan framgångsfaktor är användningen av digitala system som används likvärdigt i våra verksamheter. Tidigare lades mycket tid på att samla in underlag för analys. Idag kan förvaltningsledningen själva gå in och se statistik över måluppfyllelse, kränkingsanmälningar, frånvaro med mera. Förvaltningsledningen får då förstahandsuppgifter och kan själva ställa förståelsefördjupande frågor till verksamheterna om avvikande mönster upptäcks. Det här har lett till att åtgärder har kunnat sättas in snabbare.

Ytterligare framgångsfaktor är att skilja på drifts- och utvecklingsorganisationsfrågor. Båda är lika viktiga och är beroende av varandra, men hanteras på olika sätt.

Det sker kontinuerlig dialog med politiken och det är inlagt i BUN:s årshjul att samtliga rektorer kommer till BUN i september och redogör för sin kvalitetsuppföljning. Det här är en viktig del i kvalitetsprocessen och är en arena för dialog.

Bedömningen är att det här lett till en ökad trygghet i hela organisationen. Nu vet hela styrkedjan vad som förväntas i de olika analysperioderna. Det är enklare att identifiera utvecklingsområden och åtgärder kan sättas in snabbare. Effekten är högre måluppfyllelse och ökad likvärdighet inom och mellan våra enheter.

Framtida utmaningar

Vilka tre saker ser vi som våra största utmaningar?

- Lokalfrågan inom BUN:s verksamhetsområde
- Att hitta en stabilitet i organisationen när vi står inför ett flertal rektorsbyten
- Att hålla i verksamhetsutvecklingen när Samverkan för bästa skola nu avslutas

Förväntad utveckling och framtid

Vad kommer vi själva göra som följd av analysen?

- Hålla i och hålla ut gällande SKA (Systematiska Kvalitets Arbetet)
- Följa upp resultat systematiskt.
- Utveckla digitaliseringsarbetet under 23/24
- Förvaltningsledningen behöver följa upp korrelationen mellan resultat på nationella prov och sätta betyg då det i analysen framkommit att det främst i vissa ämnen är en stor skillnad.

Vad behöver lyftas till nästa nivå för stöd eller beslut?

- Vi ser en ökad ohälsa bland våra elever. Det kan leda till ökat resursbehov som inte ryms inom nuvarande budgetram.
- Vikten av ett fortsatt gemensamt arbete med en lokalförsörjningsplan, både på kort och lång sikt.
- Ökad likvärdighet mellan förvaltningarna, till exempel vilka digitala system som används.

Vad i vår analys är viktigt att dela med andra?

- Vikten av ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete
- Behov av fortsatt samverkan mellan olika förvaltningar

Miljö- och byggnämnden

Miljö- och byggförvaltningen

Om förvaltningen

Miljö- och byggförvaltningen är gemensam för Forshaga och Munkfors kommuner. Arbetet omfattar tillsyn, tillståndsgivning, viss rådgivning och stöd till fastighetsägare, granskning av dokumentation, platsbesök och styrs i allt väsentligt av speciallagar såsom miljöbalken, plan- och bygglagen, livsmedelslagen, tobakslagen, lag om bostadsanpassningsbidrag m fl.

Miljöenheten har det operativa tillsynsansvaret enligt miljöbalken, livsmedelslagen, tobakslagen och angränsande lagstiftning och kontrollerar genom tillsyn och tillståndsprovning att lagstiftningen följs och gör även bedömningen om det finns brister i en verksamhet, följer upp och ställer krav på att bristerna åtgärdas.

Bygglovsenheten har det operativa tillsynsansvaret enligt plan- och bygglagen och hanterar lokaliseringsprovningar och bygglov. Genom granskning av dokumentation och handlingar, genom tillsyn och platsbesök ser verksamheten till att lagstiftningen följs och att felaktigheter och brister under byggprocessen åtgärdas. Enheten ska även verka för en god byggnadskultur samt en god och estetiskt tilltalande stads- och landskapsmiljö.

I nämndens tillsynsanskyldighet ingår att avsätta tillräckliga resurser och att ha personal med tillräcklig kompetens för att arbetet ska kunna utföras.

Förvaltningen ansvarar även för handläggning av bostadsanpassningsbidrag vilket syftar till att personer med funktionsnedsättning ska kunna använda sin bostad på ett ändamålsenligt sätt.

Vidare är förvaltningen samordningsansvarig för energi- och klimatrådgivningen i kommunerna Kil, Forshaga, Munkfors, Sunne, Torsby och Hagfors.

Nuläge

Energi- och klimatrådgivningen är även i år högaktuell varför privatpersoner och företag efterfrågar sakkunnig och opartisk information. Jämfört med föregående år har antalet rådgivningsärenden minskat till en mer hanterbar mängd.

Samarbetsavtal mellan Forshaga och Munkfors kommuner inom miljö- och byggnämndens ansvarsområde upprättades 2005. Då förutsättningarna förändrats över tid har omförhandling av avtalet påbörjats. Målsättningen är att samarbetsavtalet ska finnas på plats under senare delen av 2023.

Under föregående år flyttades planarbetet över från miljö- och byggförvaltningen till kommunens samhällsbyggnadsavdelning. Genom omorganisationen kunde delar av förvaltningens personal ägna mer tid åt nämndens kärnverksamhet, i detta fall bygglovhantering.

Samordningsansvaret för Miljööverenskommelse 2022-2025 mellan Forshaga kommun och Länsstyrelsen åligger miljö- och byggförvaltningen. Överenskommelsen omfattar fem huvudområden varav giftfri vardag är ett av de utpekade områdena.

Inom området "Giftfri vardag" ingår kemikalieinventering som ett underområde. Under året har kommunens förvaltningschefer fått i uppdrag att utse ett antal kontaktpersoner för arbetsområdet varefter miljö- och byggförvaltningen utbildat berörda kontaktpersoner för att få en korrekt inventeringssystematik. Systemstöd för inventeringsarbetet har tagits fram och kommer att implementeras för alla berörda under året.

Bostadsanpassningsärenden är även fortsättningsvis en stor utmaning på grund av både antalet ärenden, demografiutvecklingen och varje åtgärds kostnadsbild.

Översyn av fördelningen mellan administrativa och operativa resurser påbörjades under föregående år och har fortsatt under inledningen av 2023. Genom att förvaltningens administratör avslutade sin tjänst under våren frigjordes resurser för att förstärka delar av miljötillsynen. Förvaltningen kommer därför att förstärkas med en

projektanställd miljö- och hälsoskyddsinspektör med ansvar för att upprätta undersökningsmetodik, skapa nätverk och ta fram och rutiner för området förorenad mark. Detta går i stora delar hand i hand med det fortsatta arbetet för att komma tillrätta med den tillsynsskuld som föreligger inom strandskyddstilsyn, enskilda avlopp och förorenad mark vilket påtalades av Länsstyrelsen i slutet av 2021.

Framtida utmaningar

Samordningsansvaret för Miljööverenskommelse 2022-2025 mellan Forshaga kommun och Länsstyrelsen är å ena sidan ett ansvar som åligger förvaltningen, men då varje område i överenskommelsen kommer att påverka utvecklingen i kommunen de närmaste åren, är det av vikt att förstå att detta är ett tydligt åtagande som berör hela Forshaga kommun. För att uppnå önskat resultat med överenskommelsen är det därför av vikt att både nämnder, förvaltningar och enskilda har förståelse för innehållet i dokumentet. Vi ser här ett behov av att tillskapa en kommunövergripande, klimatstrategisk resurs. Detta skulle endera kunna hanteras inom den egna kommunen alternativt sker genom samarbete med angränsande kommuner.

Bostadsanpassningsåtgärder är även fortsättningsvis en stor utmaning på grund av både antalet ärenden, demografiutvecklingen och varje åtgärds kostnadsbild.

Andelen tillsynsområden har historiskt sett fortsatt att öka år efter år. Detta medför att behovet av kompetent, välutbildad personal inom nämndens tillsynsverksamhet är ständigt närvarande.

Som tidigare nämnts kommer nämnden att påbörja arbetet med förorenad mark under året. Det är ett stort och komplext arbetsområde där det är mycket viktigt att inte bara göra tillfälliga punktinsatser utan verkligen tydliggöra att detta är en del av nämndens kärnverksamhet och därmed bygga upp både ekonomiska resurser, kompetens och uthållighet inom området.

Befintlig kemikalieplan behöver omarbetas i grunden vilket riskerar att ta resurser från förvaltningens kärnverksamhet. I den mån förvaltningens egna resurser inte räcker till kan behovet av tillfällig extern förstärkning komma ifråga.

För att effektivisera handläggningen och arbetet hos miljö- och hälsoskydds enheten föreslås att miljö- och byggnämnden får investeringsutrymme för inköp av ekonomikoppling mellan datasystemet Ecos och kommunens ekonomiprogram.

Det är glädjande, men också en utmanande förhoppning i att samhällsplanerings enhetens arbete med framsynt planläggning leder till kommunal tillväxt och nyetableringar. Vi ser därför en utmaning i att rätt balansera kompetensbehovet inom förvaltningen för att vara förberedda inför en förväntad ökning av ärendemängden i samband med en framtida expansion. Om vi inte är förberedda och rustade inför den utveckling och tillväxt som framtiden bär med sig, riskerar vi att få förlängda handläggningstider och ytterligare tillsynsskuld inom hela verksamhetsområdet.

Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsförvaltningen

Om förvaltningen

Vård- och omsorgsförvaltningen ska stötta, hjälpa och rehabilitera personer som inte klarar sig fullt ut. Många av våra brukare är äldre eller har funktionsnedsättningar. En del behöver boende, hemtjänst, hemsjukvård eller sysselsättning. Andra behöver tillfällig hjälp, stöd eller avlastning på andra sätt.

Behovet som brukaren har prövas mot en lagstiftning där handläggaren tar hänsyn till livssituation och önskemål. Verksamheten styrs bland annat av socialtjänstlagen (SoL), lagen om särskilt stöd till vissa funktionshindrade (LSS) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL).

Inom vård- och omsorgsförvaltningen arbetar ca 550 medarbetare, majoriteten är tillsvidareanställda. De största yrkesgrupperna är undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor/distriktssköterskor.

Verksamhet och fördelning

- Hemtjänst består av 8 personalgrupper varav en är nattpatrull.
- Ullerudsgården, särskilt boende, 38 boendeplatser.
- Lintjärn särskilt boende 48 boendeplatser.
- Bostad enligt 9 § 9 LSS, 3 servicebostäder, cirka 20 boenden och 2 gruppboendestäder med cirka 14 boenden. Inom funktionsstöd finns även 3 externa placeringar enligt SoL och LSS.
- Personlig assistans består av 9 assistansgrupper i kommunal regi och 13 assistansgrupper med privat utförare.
- Daglig verksamhet och ledsagarservice och kontaktperson.
- Socialpsykiatri består av en gruppboendestad med 5 brukare och 1 personliga assistansgrupper, boendestöd och en daglig verksamhet.
- Hälso- och sjukvård består av hjälpmedelsservice, rehabenheten, sjuksköterskor och demensteam
- Myndighetsutövningen består av 5 biståndsbedömare och 2 avgiftshandläggare.
- Stab består av verksamhetschef, förvaltningshandläggare, verksamhetsutvecklare och förvaltningschef.

Nuläge

- Planen är att 12 nya boendeplatser för äldre ska vara klara under halvårsskiftet 2023. De 12 nya platserna kommer att minska personalbehovet i hemtjänsten.
- Vid årsskiftet 2023/2024 planeras det nya funktionsstödsboendet att vara klart. I skrivande stund är förberedelserna i full gång.
- Ett nytt korttidsboende enligt LSS håller på att förbereda sig för att ta emot 8 barn och unga. Verksamheten håller just nu på att rekrytera medarbetare.
- Time Care- controllermodulen har blivit ett nytt och uppskattat verktyg för enhetscheferna att ha koll på sin budget. Modulen säkerställer att schemat är inom budgetram innan schemat har tagits i bruk. Implementeringen har tagit lägre tid än väntat, men förhoppningen är att se en ekonomisk effekt i slutet av året.

Framtida utmaningar

Fler äldre och färre i arbetsför ålder ger ett växande rekryteringsbehov, allt tyder på en minskad finansiell tillväxt under 2024. Kraven från stat och medborgare ökar enhälligt om högre kvalitet, ökad delaktighet och bättre service.

Vi måste involvera och tillvarata den innovationskraft och initiativrikedom som finns. Utmaningarna går inte att lösas med mer resurser. Vi behöver:

- Effektivera myndighetsutövningen i linje med den nya socialtjänstlagen. Vilket bland annat innebär erbjuda insatser utan en behovsprövning.

- Fortsätta arbetet med medskaparprojektet för att på så vis få en högre kvalitet till en lägre kostnad. Där rehabiliterande förhållningsätt och nära vård är nyckelbegrepp.
- Öka kunskapen om framtidens vård och omsorg hos medarbetare, samarbetspartners och invånare.
- Arbeta med schema, planering och bemanning inom budgeterad ram.

Lärande och arbetsnämnden

Förvaltningen för lärande och arbete

Om förvaltningen

Förvaltningen består av verksamheterna;

- Individ och familjeomsorg, med en myndighetsdel som är indelad i vuxen-, barn- och familjehemsavdelningarna och en utförardel med familjeenheten och Trappan.
- Arbetsmarknadsenheten med verksamhetssamordnare, arbetskonsulenter, ungdomskonsulent och praktiska handledare. Mycket av verksamheten för deltagare är förlagd till AME Deje, där det också finns en återbruksbutik i lokalerna. Enheten ansvarar integrationsenheten och för det kommunala aktivitetsansvaret samt har personalansvar för anställda på Fritidsbanken.
- Vuxenutbildningen som består av kommunal vuxenutbildning med SFI, utbildningsplikt, grundläggande och gymnasial ämnesutbildning. Där finns också yrkesutbildningarna barnskötare och vård- och omsorgscollege i egen regi. Inom vuxenutbildningen bedrivs yrkeshögskola med utbildningar till behandlingsassistent och demensspecialiserad undersköterska.
- Förvaltningen ansvarar också för Lärcenter och kommunservice.

Nuläge

Förvaltningen har enligt prognos vid aprils utgång en positiv avvikelse på 1140 tkr. Avvikelsen beror på större statligt bidrag från Migrationsverket än budgeterat och lägre personalkostnad än beräknat.

Placeringskostnaderna på IFO är fortsatt högre än budgeterat för 2023 och kostnaderna för ekonomiskt bistånd är något högre än vid motsvarande tidpunkt föregående år.

Barnplaceringar sker i stor utsträckning i egna kontrakterade familjehem. Öppenvården bidrar till att hålla nere kostnaderna för externa insatser och möjliggör så kallade hemmaplanslösningar.

Framtida utmaningar

Förvaltningens verksamheter är mycket omvärldskänsliga och en spegel av vad som sker i samhället, i nationen och även globalt. Det varnas för lågkonjunktur vilket oftast får stor påverkan på försörjningsstödet samt IFO's övriga verksamheter med mer skyddsinsatser. Arbetslöshetssiffrorna för gruppen utomrikesfödda är höga men för gruppen ungdomar 18-24 fortsätter den positiva trenden från 2022.

Antalet utsatta individer och familjer är ytterst svårt att sätta om. Våld i nära relationer, fattigdom, omsorgssvikt, bostadslöshet, kriminalitet, sjukdom och arbetsmarknadsfaktorer med mera som drabbar individen ytterst kan inte annat än göras kvalificerade bedömningar på och det kan ändras fort. Förvaltningens verksamheter arbetar med ständig utveckling för att möta upp, lindra, begränsa och stötta mot ett dragligt självständigt liv för att på så sätt minska behoven av kommunens samlade resurser.

Fortsatt förebyggande insatser för att minska inflödet av individer som behöver insatser och verksamhet är viktigt. Varje verksamhet inom organisationerna arbetar med detta utifrån sina uppdrags ramar samt med stort fokus att samverka med rätt verksamheter och parter. Exempel på det är föräldrautbildning, förhindra skolavbrott och en öppen ingång för invånarna till service på AME.

Förvaltningens resurser till insatser för individernas stegförflyttning med hjälp av arbetsmarknadsinsatser, rehabiliteringsinsatser, samverkansinsatser, utbildningsinsatser och öppenvårdsinsatser vore problematiskt om de minskade på grund av de ökade kostnader för myndighetsingripande med olika vårdinsatser för barn, ungdomar och vuxna.

Överförmyndarnämnden

Överförmyndarkontoret

Om förvaltningen

Överförmyndarkontorets huvudsakliga uppgift är att utöva tillsyn över ställföreträdarskap såsom godmanskap, förvaltarskap och förmynderskap. Syftet med tillsynen är att personer som har en begränsad rättshandlingsförmåga eller själva inte kan ta hand om sina angelägenheter, inte missgynnas ekonomiskt eller rättsligt. Överförmyndarverksamheten är av övervägande juridisk art och styrs bland annat av föräldrabalken, kommunallagen, offentlighets- och sekretesslagen med mera.

Nuläge

Bristen på ställföreträdare är mycket påtaglig och behovet att använda oss utav professionella ställföreträdare ökar vilket i sin tur genererar en ökad arvodeskostnad för flera av de samverkande kommunerna.

Det är fortfarande ett stort inflöde av vuxna ärenden där majoriteten av dem kan anses vara komplex art.

Överförmyndarkontoret har börjat att åka runt och träffa biståndsbedömare och liknande professioner i de samverkande kommunerna för att få till en bra dialog mellan verksamheterna. Detta initiativ har varit mycket uppskattat av alla parter.

Överförmyndarkontoret kommer på att implementera en digitaliseringsmodul som ska underlätta för både ställföreträdare såsom kontorets handläggare där handlingar och kommunikation ska kunna ske digitalt.

Under år 2024 kommer det att vara en pilotverksamhet där 8-10 personer kommer att få testa på det nya verktyget om detta faller väl ut så kommer det att rullas ut till alla ställföreträdare inför år 2025.

Framtida utmaningar

Överförmyndarkontoret ser ett fortsatt högt inflöde av nya ärende rörande vuxna personer och därmed en stor utmaning i att hitta en lämplig ställföreträdare till dessa ärenden.

En orsak till det ökade inflödet av nya ärenden rörande vuxna personer är den ökade digitaliseringen som pågår i vårt samhälle, där personer som har en låg digital mognad lämnas utanför och där det saknas fysiska kontor att gå till för att få stöd och hjälp.

Verksamheten kommer att behöva avsätta tid och ekonomiska medel till rekryteringsinsatser för att försöka rekrytera nya personer som ställföreträdare.

Kvalitets- och styrmodell

Syfte och bakgrund

För att kunna möta våra rättighetsbärares (kommuninvånarens) behov och förväntningar har Forshaga kommun ett ramverk som är gemensamt för alla våra verksamheter. Kvalitets- och styrmodellen beskriver övergripande hur kommunens verksamhet ska styras, följas upp och utvärderas. Den är politikens verktyg för styrning, verksamhetens verktyg för organisering och genomförande samt strukturen för en lärande organisation.

Att ständigt arbeta med förbättring och utveckling utifrån ett lärande perspektiv krävs för att utvecklas både som medarbetare, team och organisation. Att arbeta med delaktighet på många fronter blir allt viktigare. Det gäller såväl involvering av medarbetare som invånare och lokala organisationer i utveckling av våra verksamheter. Frågorna om hållbar utveckling är så komplexa att en enskild organisation inte klarar att nå övergripande mål inom FN:s Agenda 2030 (överenskommelse 2015) på egen hand. Alla människors lika värde och rättigheter samt vår demokrati behöver försvaras varje dag. Det gör vi genom att skapa goda förutsättningar till delaktighet och respektfulla samtal samt ta vara på den samlade kompetensen både inom och utanför organisationen. Att inte lämna någon utanför är en stor utmaning i en komplex vardag.

Syftet med en kvalitets- och styrmodell är att kommunens invånare ska veta vad de kan förvänta sig av kommunens verksamhet och vad som är prioriterade utvecklingsområden. I modellen klargörs även rollfördelningen mellan politiker och tjänstepersoner. Politiker beslutar om vision, övergripande mål, kvalitetsnivå och ekonomi. Chefer och medarbetare beslutar om hur detta ska utföras. Modellen säkerställer att vi gör rätt prioriteringar och lägger tid och resurser på rätt saker utifrån de övergripande målen. Prioritering är en förutsättning för att åstadkomma utveckling, allt är viktigt men allt är inte viktigast. Mer om inriktning och övergripande mål finns att läsa i dokumentet Strategisk plan, vilken revideras årligen, liksom i dokumentet Mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

En tillitsbaserad styr- och ledningsmodell bygger på att beslutsutrymmet flyttas ut till kärnverksamhetens frontlinje. Detta ger ökad flexibilitet, kvalitet och service i mötet med de vi är till för. En tillitsbaserad styr- och ledningsmodell bygger på dialog, mer delegering och mindre detaljstyrning. Detta i sig ger förutsättningar för gott medarbetarskap, ständiga förbättringar och kunskapsutveckling. Den politiska styrningen har större fokus på styrning genom prioriterade områden och uppföljningar genom dialoger, än i traditionella modeller. I en tillitsbaserad styr- och ledningsmodell är kommunikation och dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner en röd tråd. Mål- och resultatstyrning är traditionellt förtroendevaldas verktyg för att styra kommuner. Forshaga kommuns politiker ansvarar för att prioritera och formulera långsiktiga, övergripande mål för nämnderna och kommunen i sin helhet. Målområden och övergripande mål ska gå i riktning mot kommunens vision. Inom verksamheterna arbetar vi för att uppnå de politiska mål som kommunfullmäktige tar beslut om.



Figur 1: Kvalitets- och styrmodellen.

Politisk styrning

Riktningen för verksamhetens arbete anges i vision och målområden som gäller inom aktuell mandatperiod. Vid behov justeras dokumentet för den gemensamma riktningen, Strategisk plan, årligen kring övergripande mål och ändrade arbetssätt. Beslut tas i kommunfullmäktige i samband med budget. Kvalitets- och styrmodellen revideras parallellt med Strategisk plan och budget. I dessa dokument finns utförligare beskrivningar av målområden och övergripande mål.

De övergripande målen och nämndernas åtaganden följs upp genom dialog på alla nivåer, ett färre antal indikatorer (mått) för jämförelse med andra kommuner och de mått som tas fram av verksamheten och fastställs politiskt i samband med antagandet av verksamhetsplanen på förvaltningsnivå. Om möjligt bryts måtten ner för jämlighetsanalys kopplat till bakomliggande variabler som kön, ålder och geografi.

Allt arbete som utförs i Forshaga kommun vilar på den gemensamma värdegrunden och principerna bakom mänskliga rättigheter. Vi utgår från ett rättighetsbaserat arbetssätt och har alltid fokus på de vi är till för.

Vår värdegrund

Vi är till för invånarna i Forshaga kommun

Forshaga kommun ska vara en bra plats att bo, leva och verka på. Vår roll är att skapa bästa möjliga förutsättningar för det. Människors lika värde och rättigheter genomsyrar allt vi gör.

- **Vi är stolta och engagerade** - Tillsammans ger vi ett mervärde till våra invånare varje dag. Det ger oss stolthet och engagemang.
- **Vi ser helheter och samarbetar** - Varje medarbetare och verksamhet är en viktig länk i hur vi upplevs av invånarna. Genom delaktighet och god förståelse för uppdraget får vi arbetsglädje och personlig utveckling. I vårt samarbete visar vi varandra respekt och är lyhörda.
- **Vi skapar goda möten** - Vi har ett tillåtande klimat med respekt för varandra. Vi tar eget ansvar och ger utrymme för reflektion. Vi har fokus på lärande dialog och värnar om god information som skapar delaktighet.
- **Vi tar ansvar för framtiden** - Vi utgår från individens bästa och arbetar för ett hållbart samhälle. Vi förbättras och utvecklas genom att lära av goda exempel.
- **Vi är modiga och beslutsamma** - Vi ser framåt, utvecklar verksamheten och når goda resultat. Vi vågar ta nya vägar, gör förbättringar och använder våra resurser på ett effektivt sätt. Vi tar oss an även de svåra frågorna.



Figur 2: Politisk styrning från 2022

Verksamhetsmåten är en viktig del i uppföljningen av de övergripande målen. Verksamhetsmåten lyfter fram väsentliga och/eller kvalitativa egenskaper hos målet men är inte målet i sig, utan ger en indikation på hur vi ligger till på vägen för att nå det uppsatta målet. Verksamhetsmåten säkerställer också att vi har en effektiv verksamhet med hög kvalitet där kontinuerlig mätning och uppföljning av våra verksamheter sker. Arbete med relevanta verksamhetsmått sker regelbundet inom det systematiska kvalitetsarbetet. För uppföljning på kommunnivå (delårsredovisning och årsredovisning) prioriterar vi ett färre antal indikatorer som kan jämföras med andra kommuner. En del indikatorer kopplar också till Agenda 2030 och de mänskliga rättigheterna.

Dialogen ger en mer mångfacetterad bild av nuläget och är ett viktigt styrmedel med syfte att öka förståelse, samsyn och tillit i mål- och resultatarbetet och verksamhetens utveckling. Vi genomför både *planeringsdialog* för förankring av politisk styrning bland medarbetarna och en *uppföljningsdialog* med både politiker och medarbetare. Med dialog avses ett samtal mellan två eller flera parter i syfte att skapa en gemensam förståelse och acceptans. Dialogen sker i huvudsak i politikens och verksamhetens befintliga forum, till exempel politiska möten, ledningsgruppsmöten, chefsforum, APT, verksamhetsmöten med mera. Dialogen utgör en väsentlig del av politikens och verksamhetens uppföljning, med en beskriven process och specifika frågeställningar för varje tillfälle.

Roller och ansvar

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och är de som styr kommunen.

Kommunfullmäktigeledamöterna är direktvalda av invånarna för att representera dem. De beslutar om vision och övergripande mål, budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor. De beslutar även om vilka nämnder och bolag som ska finnas. Med hjälp av revisorerna kontrollerar kommunfullmäktige att verksamheterna drivs på rätt sätt.

Kommunstyrelsen övervakar att de av kommunfullmäktige fastställda mål, planer och ekonomiska ramar efterlevs genom att följa upp och rapportera till kommunfullmäktige hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen utvecklas under året. Kommunstyrelsen ska även ha uppsikt över verksamheten i de bolag eller andra organisationer som kommunen äger eller har intressen i. Kommunstyrelsen arbetar dels som en egen nämnd och dels som kommunfullmäktiges förlängda arm. Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorganisation och har ansvar för hela kommunens utveckling. Kommunstyrelsen leder och samordnar planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet samt leder arbetet med utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.

Kommunstyrelsen är också egen nämnd för Kommunteknik och service samt kommunledningsstaben.

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att genomföra och utveckla sin verksamhet så att de kommunövergripande målen uppnås inom givna ekonomiska ramar och de lagar och regler som styr verksamheten. Nämnderna svarar också för internkontrollen inom sitt område och att eventuella avvikelser analyseras och åtgärdas. De rapporterar kontinuerligt till kommunstyrelsen enligt fastställd tidplan och i övrigt när kommunstyrelsen så beslutar. Nämnden beslutar om åtaganden (resurskrävande aktiviteter med stor betydelse för måluppfyllelsen) för sin och sina enheters verksamhet. Nämnden beslutar också om verksamhetsmått, inklusive målvärde, kopplat till de övergripande mål som berör nämndens verksamhet.

Verksamhet - organisering och roller

Arbetet med mål- och resultatstyrning, kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar utgår från kommunens ansvarsfördelning. Genom ledarskapet utvecklar och säkerställer chefen kvaliteten inom verksamheten och utvecklar medarbetarna. Verksamheten organiseras på ett sätt som möjliggör helhetstänk, samverkan och effektivitet. Samverkansavtalet fastställer formerna för arbetsledningens samverkan med medarbetarna. Uppdraget är att genomföra politikens mål, bedriva förbättringsarbete/utvecklingsarbete samt genomföra det kommunala basuppdraget på bästa sätt enligt gällande lagar och regler. Organisation är en levande organism som ständigt utvecklas och förändras. Organisering är därför en ständigt pågående process.

Målsättningen är att så långt det är möjligt ha en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Förtroendevalda svarar för "vad, varför och när-frågor" medan tjänstepersoner hanterar "hur och vem-frågor". Förtroendevalda ansvarar för de övergripande målen avseende verksamhetens kvalitet, omfattning och ekonomi. Chefer och medarbetare beslutar om hur arbetet ska utföras inom befintliga ramar. I delegationsordningar tydliggörs ansvarsfördelning och beslutsmandat.

Ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda, chefer och medarbetare bygger på ett synsätt som innebär att systematiskt kvalitetsarbete sker ute i organisationen av de medarbetare som arbetar i aktuell verksamhet (där brukardialogen sker). Förtroendevalda hämtar, med stöd av tjänstepersoner, också in kunskap via systematisk invånardialog i beslutsprocessen då behov uppkommer. Att ta in goda idéer från de vi är till för är en viktig del i förbättringsarbetet.

Alla medarbetare har ett tydligt uppdrag att medverka i kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Vår värdegrund sätter stort fokus på ansvar och delaktighet. Vi tar tillsammans ansvar för helheten och gör oss delaktiga för att bidra till ständiga förbättringar i verksamheten. Detta synsätt är viktigt i en lärande organisation.

Chefer i Forshaga kommun har fullt ledningsansvar. Ett fullt ledningsansvar innebär att chefen, inom sitt ansvarsområde, är ansvarig för: verksamhet, ekonomi, personal och arbetsmiljö. Chefer i Forshaga kommun har ansvar att ha kunskap om, bära och förmedla kommunens vision och medarbetar- och ledarpolicy. I vårt arbete med mål- och resultatstyrning har vi i kommunen olika roller (utöver stödfunktioner och specialister) med olika ansvar. Roller är inte detsamma som befattningar och kan delas på flera anställda. Det är chefen som ansvarar för att mål- och resultatstyrningen fungerar inom verksamheten genom att säkerställa dialog, samverkan och engagemang. Detta fastställs också genom samverkansavtalet. Medarbetarnas engagemang är en förutsättning för att uppnå goda resultat och medarbetarna ska vara involverade i planerings- och uppföljningsprocessen genom dialog. Som stöd till chefen i arbetet med mål- och resultatstyrning samt systematiskt kvalitetsarbete finns i de större förvaltningarna rollen kvalitetssamordnare.

Kultur och ledarskap - lärande och inkluderande organisation

Vår värdegrund, vår kultur och vårt ledarskap handlar om att eftersträva och skapa förutsättningar för en välkomnande, inkluderande och lärande organisation. Vårt etablerade värdegrundsarbete, med utgångspunkter i gott värdskap och ett välkomnande förhållningssätt, ger oss bra möjligheter att lyckas. Både politik, verksamhet, ledare och medarbetare tar ansvar för att forma rådande kultur.

Alla som arbetar i Forshaga kommun och de kommunala bolagen gör det på uppdrag av våra invånare. Våra ledare skapar förståelse för vision, mål och uppdrag samt är förebilder i att sätta fokus på invånarnas bästa. Våra ledare visar också på helheter, arbetar för det gemensamma och skapar förutsättningar för samverkan (såväl internt, inom arbetslag och över förvaltningsgränser, som externt med lokalsamhället och regionala

aktörer). Våra ledare uppmuntrar till initiativ, vågar delegera och låter verksamheten lära av både framgång och motgång.

I vardagen styrs vi av lagar och regler, men många gånger är det också en fråga om eget omdöme och inställning. För att lyckas i vårt uppdrag måste var och en av oss arbeta för att bygga tillit och ha ett gott värdskap i alla möten, oavsett om vi möter invånare, arbetskamrater eller samarbetspartners. Viktiga utgångspunkter för vår tillitsvärdighet är fokus på att kunna, våga och vilja. Samspelet och samverkan mellan kollegor, och mellan medarbetare och ledare, är också avgörande för att fortsätta utveckla Forshaga kommun till en bra plats att bo, leva och verka på.

Med utgångspunkt i ett rättighetsbaserat arbetssätt kan rättssäkerhet och kostnadseffektivitet öka genom satsningar på rätt insatser. Tilliten ökar, både mellan människor och till det demokratiska systemet. Genom detta arbetssätt blir vi bättre på att göra människor delaktiga, får en guide för prioriteringar, fattar bättre beslut, möjliggör ökad livskvalitet och undviker att diskriminera individer eller grupper. Ett rättighetsbaserat arbetssätt innebär att följande principer är grundläggande i vår organisation: icke-diskriminering och jämlikhet, deltagande och inkludering samt transparens och ansvar.

Den lärande organisationen skapar goda förutsättningar för vårt gemensamma lärande och ständiga förbättringar. Fem komponenter beskriver processen för ledarskapet i alla grupper och i det utvecklingsarbete som sker i verksamheten. Genom att ha svar på frågan om varför får vi *energi* för arbetet. När vi vet vad som ska göras samlar vi kraft i en gemensam *riktning*. *Samverkan* handlar om hur vi arbetar tillsammans, både strukturellt och hur vi beter oss mot varandra. I *utflödet* visas resultaten av vårt arbete, både det som är mätbart men också det som finns i upplevelsen (det kvalitativa). *Reflektionen* är den komponent som medvetandegör det lärande som sker. Med systematik och god analys drar vi lärdomar som blir till ny *energi* in i processen.

Resursfördelningsmodell

Kommunen har utvecklat resursfördelningsmodellen i budget för att tydligare synliggöra förväntade kostnader för kommunens olika verksamheter inför budgetprioriteringarna. Modellen som nu används är Sveriges kommuner och regioners (SKRs) prislappsmodell. Modellen utgår från att kommunens fördelning av resurser ska ha utgångspunkten i de intäktsmedel kommunen fått och följa samma principer för fördelning ut till kommunens verksamheter. Och intäkterna utgörs till största delen av kommunens egna skatteintäkter och den kommunalekonomiska utjämnningen (generella bidrag).

Modellen råder dock inte bot på allt när hela sektorn som nu påverkas av ett samhällsekonomiskt svårt läge. Däremot visar modellen alltid tydligt hur utmaningen ser ut och hur resultat mm blir utifrån aktuellt läge.

Grunden för modellen är att ge förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi. Perspektiven i modellen är:

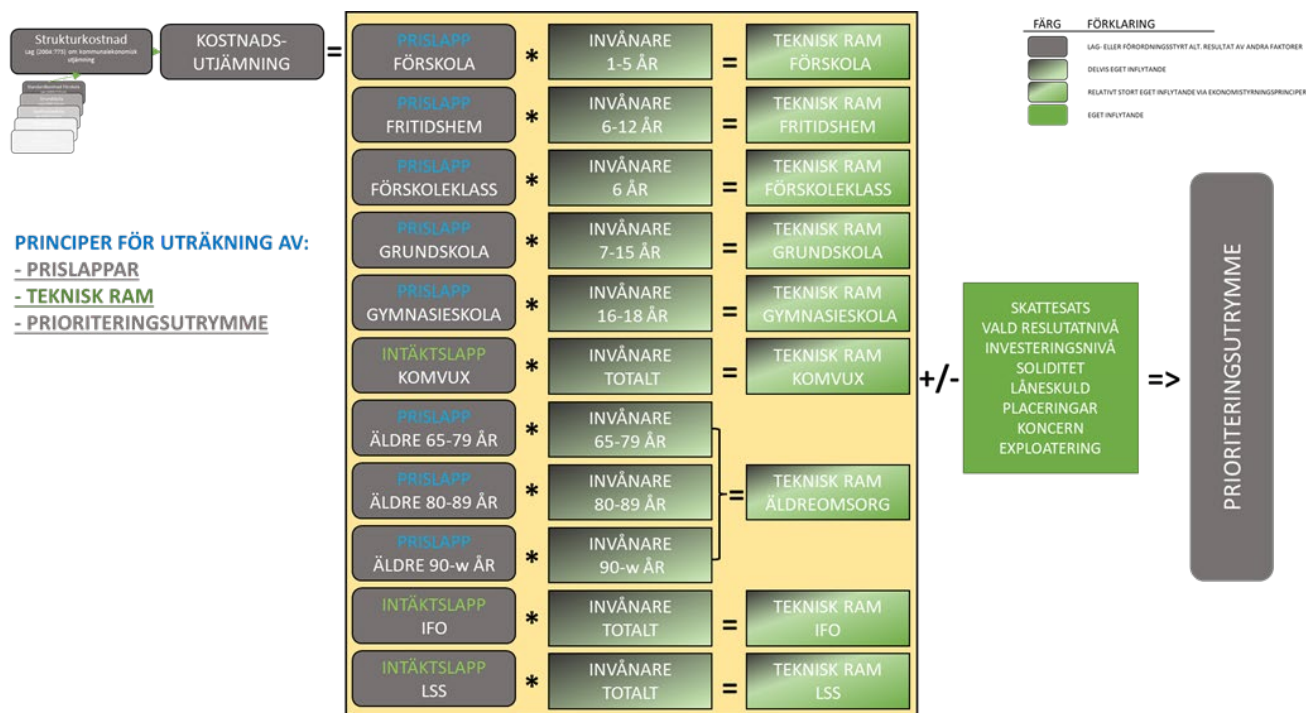
- realistiska och transparenta tekniska budgetramar
- en tydlig koppling mellan demografi och intäkter
- politiskt handlingsutrymme, medvetna prioriteringar
- tydlig koppling mellan drift och investering
- förbättrad långsiktig planering
- samt att budgetens olika underlag knyts ihop i en gemensam källa.

Förväntade vinster med prislappsmodellen

- Politiken ges tidsmässiga och ekonomiska förutsättningar att göra strategiska avvägningar och satsningar
- Transparens kring hur tekniska ramar skapas
- Tydlighet kring vad som är grunden för verksamheterna och hur mycket utrymme som finns för politiska prioriteringar
- Stark koppling mellan prioriteringsutrymmets storlek och vilka investeringar som ryms utifrån beslutade ekonomiska mål om ekonomi i balans

Prislappsmodellen grundar sig dels på åldersersättningen i kostnadsutjämnningen (modellerna för förskola/skolbarnomsorg, förskoleklass/grundskola, gymnasieskola och äldreomsorg) Åldersersättningen bygger på nettokostnaden för hela verksamhetsområdet i riket enligt räkenskapsammandraget (RS), dividerat

med antalet invånarantal i aktuell målgrupp. Utgångspunkten för prislappen är alltså lika i alla kommuner. Till denna ålderssättning läggs andra delar av respektive utjämningsmodell tex kompensation för gleshet eller socioekonomisk kompensation. De här tilläggen/avdragen är kommunspecifika, varför också prislappen blir kommunspecifik. Prislappen för Forshaga bygger på nettokostnader och struktur år X-2, uppräknat till 2024 år prisnivå. Prislappen antas i modellen beskriva vad en person i motsvarande åldersgrupp i genomsnitt antas kosta givet genomsnittlig ambitionsnivå. Inom verksamheterna IFO, vuxenutbildningen och LSS bygger beräkningarna på intäktslappar som multipliceras med totala antalet invånare i kommunen.



Figur 3: Principer för uträkning av prislappar, teknisk ram och prioriteringsutrymme.

För övriga huvudverksamheter har utgångspunkten för budgetramar varit kommuner som är mest lika Forshaga kommun för att så långt som det varit möjligt få en objektiv bild av vad verksamheterna skulle kunna kosta. När det gäller våra stödverksamheter till exempelvis ekonomikontor och personalkontor så finns det inga nationellt ekonomiska jämförbara siffror utan här är det fortfarande budget på budget som ligger till grund för budgeten.

Pris- och intäktslapparna inkluderar alla kostnader som krävs för att kunna genomföra verksamheten vilket innebär att de även innehåller delar av kostnader kopplat till stödverksamheterna. Den totala kostnaden för våra stödverksamheter dras proportionerligt, kopplat till andelen årsarbetare, av från respektive verksamhets prislapp/tekniska ram.

Utifrån de tekniska ramarna tas sedan prioriteringar fram på respektive näm/förvaltning som tillsammans med den tekniska ramen blir förslaget till Budget. Prioriteringarna kan vara både tillägg och avdrag jämfört med den tekniska ramen.



Figur 4: Prislappsmodellen, från teknisk ram till beslut om nämndramar.

Budget 2024 flerårsplan 2025–2027

Innehåll NÄMNSDRAMAR	2023		2024			2025			2026			2027		
	TEKNISK RAM 2023	BUDGET 2023	TEKNISK RAM 2024	PRIO	BUDGET 2024	TEKNISK RAM 2025	PRIO	PLAN 2025	TEKNISK RAM 2026	PRIO	PLAN 2026	TEKNISK RAM 2027	PRIO	PLAN 2027
<i>Nämnder/avdelningar</i>														
Politik	7 734	8 799	7 994	1 100	9 094	8 237	1 133	9 370	8 478	1 167	9 645	8 732	1 202	9 934
Revision	966	695	998	-120	878	1 029	-120	909	1 059	-120	939	1 091	-120	971
Valnämnd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Överförmyndare	2 017	2 551	2 085	350	2 435	2 148	361	2 508	2 210	371	2 581	2 276	382	2 658
Miljö och Byggnämnd	6 626	5 349	6 835	-800	6 035	7 183	-500	6 683	7 540	0	7 540	7 959	0	7 959
Lärande och Arbete	55 282	89 878	64 124	22 000	86 124	68 441	24 600	93 041	70 312	24 609	94 921	71 898	24 427	96 325
Barn och utbildning	348 015	319 851	361 605	-12 400	349 205	375 442	-7 000	368 442	387 386	-4 000	383 386	399 261	-2 000	397 261
Vård och omsorg	224 318	239 464	235 985	10 900	246 885	248 785	10 400	259 185	262 978	7 300	270 278	277 955	7 300	285 255
Kommunledningsstab	92 158	87 808	91 863	-4 620	87 243	90 762	-3 370	87 392	94 805	-2 270	92 535	98 906	-2 270	96 636
Kommunteknik o Service	40 604	44 083	41 109	3 600	44 709	40 172	4 160	44 332	41 181	4 222	45 403	39 558	4 285	43 843
Klaralvsbadet	0	0	10 545	0	10 545	10 550	0	10 550	10 542	0	10 542	10 542	0	10 542
.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMMA NETTOKOSTNADER OVAN	777 720	798 460	823 143	20 010	843 153	852 749	29 664	882 413	886 490	31 279	917 769	918 177	33 207	951 384
FINANSFÖRVALTNING	-806 624	-806 624	-851 714	0	-851 714	-903 317	0	-903 317	-954 305	0	-954 305	-991 591	0	-991 591
BERÄKNAT RESULTAT	-28 904	-8 164	-28 571	20 010	-8 561	-50 568	29 664	-20 904	-67 815	31 279	-36 536	-73 415	33 207	-40 207

Figur 5: Tabell, nämndramar 2023-2027

	Bokslut 2021	Bokslut 2022	Prognos helår 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Skattesats	21,87	21,87	21,87	22,35	22,35	22,35	22,35
Finansnetto	433	692	-6 196	-5 800	-6 300	-6 400	-6 500
Resultat efter skatt och finansnetto, förändring av eget kapital	45 942	21 477	2 693	8 561	20 904	36 536	40 208
Nettokostnad exklusive avskrivningar, täckningsgrad	89,3%	92,7%	94,2%	92,9%	91,6%	90,3%	90,7%
Nettoinvesteringar tkr	69 800	148 300	125 458	77 250	53 060	52 960	51 460
Anläggningstillgångar kr/invånare	56 246	65 952	65 890	73 269	75 866	75 896	75 950
Total skuld kr/invånare	31 320	38 913	41 803	44 741	45 594	45 020	43 443
Ansvarsförbindelser kr/invånare	54 696	55 925	59 255	67 086	65 629	64 311	63 125
Eget kapital kr/invånare	40 281	42 233	43 993	44 164	44 659	46 211	49 084
Soliditet	56%	52%	51%	49%	49%	50%	52%

Mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Syfte och mål

Överordnade syften

Forshaga kommun ska ha verksamhet och ekonomi i gott skick. Det förutsätter ett långsiktigt tänkande. För att säkerställa detta krävs att varje generation står för de kostnader de ger upphov till. I annat fall kommer morgondagens medborgare att få betala inte bara för den verksamhet de själva konsumerar utan även för den som tidigare generationer konsumerat.

En annan viktig hörnpelare för att uppnå en verksamhet och ekonomi i gott skick är att kommunen som ansvarig för förvaltningen av medborgarnas skattepengar alltid strävar efter att dessa används på effektivast möjligaste sätt.

Dessa riktlinjer avser i huvudsak den kommunalt skattefinansierade verksamheten. För VA- och renhållningsverksamheten gäller att den fullt ut ska finansieras via konsumtionsavgifter. För den verksamhet som drivs i företagsform sker styrningen i huvudsak genom kommunens bolagsordningar och ägardirektiv. Utgångspunkten för dessa styrdokument ska också vara långsiktigt god ekonomisk hushållning.

Finansiellt perspektiv - övergripande ekonomiska mål

Vi säkerställer en långsiktigt god ekonomi för att utveckla Forshaga kommun = God ekonomisk hushållning

Mått:

- Kommunens soliditet exklusive ansvarsförbindelse avseende pensioner ska lägst vara 50%.
- Resultatet över 5-årsperiod ska uppgå till minst 2% av skatteintäkter och skatteutjämning.
- Skapa årlig buffert för att möta förändrade ekonomiska förutsättningar (Resultat)
- Ökad avtalstrohet (upphandlade avtal) Målvärde 2023 = 85%.
- Kommunkoncernens soliditet ska minst uppgå till 35%.

Avstämningen av de ekonomiska målen ska göras av kommunfullmäktige i samband med hantering av budget, reviderad budget, delårsbokslut och årsredovisning.

I den strategiska planen anges också ett antal verksamhetsmått inom övriga målområden som är markerade som resultat/effektivitetsmått. Dessa kommer att vara med som en bedömning i perspektivet god ekonomisk hushållning.

Ekonomisk planering och uppföljning

Budgetmodell och grundläggande principer

Forshaga kommuns budgetmodell bygger på fyraåriga rullande budgetar. Fyraårsbudgeten revideras varje år. Beslut om budget inkl. skattesats ska tas av kommunfullmäktige senast i juni månad. Om de politiska, finansiella eller verksamhetsmässiga förutsättningarna förändrats väsentligt kan justeringar ske under hösten genom att ett nytt fullmäktigebeslut tas. Något höstbeslut behöver dock inte tas.

Åtgärder utifrån prognos om befarade underskott hanteras i första hand inom berörd nämnd. Förändrade förutsättningar som medför att en nämnd bedömer att man inte klarar av att hålla sig inom givna anslag ska så fort som möjligt redovisas till kommunstyrelsen. Över- och underskott förs inte regelmässigt med till nästkommande år utan behandlas som en del i beslut om årsredovisning.

Kommunfullmäktige fastställer senast i juni månad en reviderad budget, utifrån föregående års resultat samt uppdaterade prognoser över skatteintäkter och övriga finansiella poster. Det är mot den reviderade budgeten

som uppföljning sker.

Driftbudget bygger i normalfallet på ramanslag per nämnd. I den mån anslag riktas till särskild verksamhet ska detta klart framgå av kommunfullmäktiges budgetbeslut.

Investeringsanslag kan antingen vara knutna till enskilda objekt eller på nämnd och förvaltning som ramanslag.

Uppföljning och rapportering

Samlad rapportering till kommunfullmäktige om kommunkoncernens verksamhetsmässiga och ekonomiska utfall sker i samband med fördjupad budgetuppföljning och prognos per april samt i delårsbokslut och årsredovisning.

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen kan besluta om särskilda verksamhets- och ekonomiuppföljningar för en eller flera nämnder eller styrelser.

De helägda bolagens styrelser är på samma vis som kommunens nämnder skyldiga att rapportera avvikelser till ägaren kommunen. Styrningen av bolagen regleras närmare i kommunens bolagsordningar och ägardirektiv.

Roll- och ansvarsfördelning

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige fastställer kommunens mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Alla ändringar och eventuella avvikelser från målen eller riktlinjerna ska godkännas av kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har det löpande ansvaret för uppsikten över kommunkoncernens samlade verksamhet och ekonomi. Kommunstyrelsen övervakar att kommunfullmäktiges beslut om mål och riktlinjer efterlevs. Vidare samordnar och leder kommunstyrelsen arbetet med budget, uppföljning och årsredovisning. Kommunstyrelsen fastställer inom ramarna för dessa riktlinjer hur arbetet ska bedrivas.

Nämnder och styrelser

Nämnderna ansvarar för att fullmäktiges beslut om mål och ekonomi för den egna verksamheten följs. Nämnderna ska kontinuerligt följa anslagsförbrukning samt utvecklingen av kvalitet och kvantitet i sin verksamhet. Befaras större avvikelser ska detta rapporteras till kommunstyrelsen. Nämnderna ska vidta de åtgärder som krävs för att hålla sig inom beviljade anslag.

Kommunrevisionen

Revisorerna är fullmäktiges instrument för den demokratiska kontrollen med uppdrag att granska och ytterst ge fullmäktige underlag till prövning och beslut om ansvarsfrihet och måluppfyllelse. Särskilt viktig är naturligtvis denna roll innan beslut kring långsiktig verksamhetsmässig och ekonomisk planering och rapportering tas. Det är därför viktigt att kommunstyrelsen tillsammans med kommunrevisorerna ständigt utvecklar arbetsformer och processer så att kommunrevisionen ges bästa möjliga förutsättningar att utföra sitt uppdrag

Strategisk plan

VISION 2040

Forshaga kommun 2040 – varmt välkommen!














Här känner sig alla välkomna, trygga och inkluderade. Genom att vara öppna och visa tillit till varandra gör vi alla delaktiga. Våra olikheter är vår styrka. Vi ser möjligheter och utvecklas tillsammans. Gemensamt bygger vi ett hållbart och tryggt samhälle där ingen lämnas utanför.




Trygghet och kunskap för alla

Indelning: Externt

Vision

Vi strävar efter att alla vi möter i våra olika verksamheter ska känna sig välkomna, trygga och inkluderade. Vi har förståelse och respekt för att alla är olika och arbetar aktivt för att motverka diskriminering. Vårt fokus är att leverera en verksamhet med bästa möjliga kvalitet och där invånarnas mänskliga rättigheter tillgodoses. Vi främjar lärande och kunskap genom hela livet. Vi tar tillvara det unika hos varje enskilt barn och ansvarar gemensamt för deras framtid och utveckling. Vi skapar förutsättningar för att våra äldre och personer med funktionsnedsättning ges ett värdigt liv. Vi har en nära dialog med våra invånare kring utformning av våra välfärdstjänster.

Övergripande mål	Beskrivning	Mått
Vi stärker allas rätt till god utbildning.		<ul style="list-style-type: none"> ■ Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, hemkommun, andel (%)  Periodicitet År  MR-indikator  Agenda 2030-indikator  Resultat-Effektivitet
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Elever i åk 9: Jag känner mig trygg i skolan, positiva svar, andel (%)  Periodicitet År  Agenda 2030-indikator  Resultat-Effektivitet
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Gymnasieelever med examen inom 4 år, hemkommun, andel (%)  Periodicitet År  MR-indikator  Agenda 2030-indikator  Resultat-Effektivitet
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Kursdeltagare i gymnasial vuxenutbildning som vid årets slut avbrutit kurs, andel (%). Periodicitet År
Vi stärker rätten till ett jämlikt och värdigt liv		<ul style="list-style-type: none"> ■ Brukarbedömning individ- och familjeomsorg totalt, förbättrad situation, andel (%) Periodicitet År  Resultat-Effektivitet
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Väntetid i antal dagar från ansökan vid nybesök till beslut inom försörjningsstöd, medelvärde  Periodicitet

Övergripande mål	Beskrivning	Mått
		<p>År  Resultat-Effektivitet</p> <p>■ Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg, helhetsyn, andel (%)</p> <p>Periodicitet År  Resultat-Effektivitet</p>
<p>Vi främjar delaktighet genom tillgänglig och inkluderande information och dialog kring våra tjänster.</p>	<p>Genomförandeplaner, vårdplaner, individuella studieplaner samt utvecklingsplaner samlas under begreppet individuella planer. Integrationsenheten är undantagen då det är Arbetsförmedlingen som ansvarar för aktuell plan. Sammanställning görs per halvår.</p>	<p>■ Svar på frågor vid kontakt med kommunen, andel (%)</p> <p>Periodicitet År  Resultat-Effektivitet</p> <p>■ Delaktighetsindex, andel (%) av maxpoäng</p> <p>Periodicitet År</p> <p>■ Möjlighet att delta aktivt i arbetet med att utveckla kommunen fungerar bra, andel (%)</p> <p>Periodicitet År</p> <p>■ Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare</p> <p>Periodicitet År</p>












Utveckling och tillväxt i harmoni








Indelning: Externt

Vision

Vi ska jobba för att ge upplevelsen av en välkomnande plats att bo, leva och verka på. Vi ser möjligheter och har ett öppet och inkluderande förhållningssätt. Alla har tillgång till fina miljöer för rekreation. Vår mångfald möjliggör ett livskraftigt förenings- och näringsliv. Tillsammans bidrar detta till god folkhälsa.

Vi blir fler invånare då vi har goda förutsättningar till boende och varierat utbud både i tätort och i våra landsbygder. Här ges alla möjlighet att forma sina egna liv och förverkliga sina drömmar. Vi bygger ett hållbart samhälle där våra invånare genom dialog involveras kring strategiska beslut som påverkar kommunens utveckling. Vi ser samverkan med andra kommuner och aktörer i vår närhet som en naturlig samarbetsform när det kommer till att lösa framtida utmaningar. Vi ser möjligheter i samarbeten över organisationsgränser och välkomnar idéer om hur den kommunala verksamheten kan utvecklas tillsammans med civilsamhället.

Övergripande mål	Beskrivning	Mått
Vi stärker tillgången till meningsfulla, inkluderande miljöer och aktiviteter för våra invånare.		 Deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/invånare 7-25 år. Periodicitet År  MR-indikator
		 Aktivitetstillfällen för barn och unga i kommunala bibliotek, antal/1000 inv 0-18 år Periodicitet År
		 Bra utbud av ställen för unga att träffas på i kommunen, andel (%) Periodicitet År
		 Bra utbud av ställen (t.ex. träffpunkter) för äldre att träffas på i kommunen, andel (%) Periodicitet År
		 Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - sociala aktiviteter, andel (%) Periodicitet År  Resultat-Effektivitet
Vi främjar allas rätt till bostad samt trygghet och säkerhet i offentliga miljöer.		 Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till första erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende, medelvärde Periodicitet År  Resultat-Effektivitet
		 Trygg utomhus i området där du bor när det är mörkt ute, andel (%)  Periodicitet

Övergripande mål	Beskrivning	Mått
		<p>År</p> <p>■ Problem med störande trafik med motorfordon i kommunen, andel (%)</p> <p>Periodicitet År</p>
<p>Vi främjar arbetet för en växande kommun och samverkan med näringslivet för hållbart företagande och tillväxt.</p>		<p>■ Öka antal invånare.</p> <p>Periodicitet År</p> <p>■ Antal färdigställda detaljplaner för bostäder</p> <p>Periodicitet År</p> <p>■ Nyproduktion av bostäder, kommunalt och privat.</p> <p>Periodicitet År</p> <p>■ Handläggningstid (median) från när ansökan betraktas som fullständig till beslut för bygglov för nybyggnad av en- och tvåbostadshus, antal dagar</p> <p>Periodicitet År</p> <p> Resultat-Effektivitet</p> <p>■ Förbättra företagsklimatet, sammanfattande omdöme.</p> <p>Periodicitet År</p>
<p>Vi främjar minskad miljö- och klimatpåverkan.</p>		<p>■ Andel ekologiska livsmedel i kommunens verksamhet (%)</p> <p></p> <p>Periodicitet År</p> <p> Agenda 2030-indikator</p> <p> Resultat-Effektivitet</p> <p>■ Andel närproducerade livsmedel i kommunens verksamhet.</p> <p></p> <p>Periodicitet År</p> <p> Resultat-Effektivitet</p> <p>■ Andel Fair Trade-märkt kaffe, te och kakao i kommunens verksamhet.</p> <p>Periodicitet År</p> <p> Resultat-Effektivitet</p>

Trygg organisation, ledning och ekonomi

Indelning: Internt

Vision

Allt vi gör tar utgångspunkt i vår gemensamma värdegrund. Den sätter fokus på de vi är till för och alla människors lika värde. Våra medarbetare ges rätt förutsättningar för ett hållbart arbetsliv i en väl fungerande organisation. Vi bygger tillsammans en modern och framtidsinriktad arbetsplats där människor vill arbeta och som därför kan möta framtidens utmaningar med kompetensförsörjning. Tillsammans skapar vi trygghet, harmoni och balans i arbetet. Det gör vi genom tillit, långsiktighet, god planering och professionalism med fokus på kvalitet och gemensamma mål. Vi ska vara en ansvarsfull och attraktiv arbetsgivare för alla. Våra medarbetare ska uppleva ett tydligt och nära ledarskap. De ska känna sig likvärdigt behandlade och att de har tillräcklig kompetens för sitt uppdrag. Medarbetare görs delaktiga genom en aktiv dialog och ges därför inflytande över verksamhetens utveckling. Medarbetarna ska ges förutsättningar för att själva kunna bidra med idéer som kan utveckla innovativa arbetssätt och ge upphov till ständiga förbättringar. Vi planerar långsiktigt och låter varje generation stå för de kostnader de ger upphov till. God ekonomisk hushållning präglar våra verksamheter och vi har en ekonomi i balans.

Övergripande mål	Beskrivning	Mått
Vi är en ansvarsfull arbetsgivare och främjar en god hälsa, kompetens och hållbar arbetsmiljö för alla våra medarbetare.		<ul style="list-style-type: none"> Minska andel sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt, (%) Periodicitet Halvår MR-indikator Resultat-Effektivitet
		<ul style="list-style-type: none"> Öka andel anställda som nyttjar friskvårdstimmen Periodicitet År Resultat-Effektivitet
		<ul style="list-style-type: none"> Förbättra attraktiv arbetsgivarindex. Periodicitet År
Vi stärker våra medarbetares förutsättningar att vara delaktiga och bidra till ständiga förbättringar.		<ul style="list-style-type: none"> Medarbetarengagemang (HME), totalt kommunen - Totalindex Periodicitet År MR-indikator Resultat-Effektivitet
Vi säkerställer en långsiktigt god ekonomi för att utveckla Forshaga kommun - god ekonomisk hushållning.		<ul style="list-style-type: none"> Kommunens soliditet exklusive ansvarsförbindelse avseende pensioner ska lägst vara 50%. Periodicitet År
		<ul style="list-style-type: none"> Resultat över femårsperiod ska uppgå till minst 2 % av skatteintäkter och skatteutjämning. Periodicitet Halvår

Övergripande mål	Beskrivning	Mått
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Skapa årlig buffert för att möta förändrade ekonomiska förutsättningar. (Resultat) <p>Periodicitet År</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Avtalstrohet (upphandlade avtal). <p>Periodicitet År</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunkoncernens soliditet ska minst uppgå till 35%. <p>Periodicitet År</p>

Resultatplan

Resultatplan

Resultatplan						
Belopp i tkr						
År	Bokslut 2022	Prognos 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Folkmängd 1/11 året innan	11 589	11 603	11 619	11 682	11 742	11 799
Nämndernas nettokostnader	-781 878	-807 388	-843 153	-882 413	-917 769	-951 384
Intäkter övergripande	0					
Interndebererad kapitalkostnad	43 695	53 215	70 581	74 456	75 292	72 069
Interndebererad personalomkostnad	177 919	192 882	195 110	204 866	215 109	225 864
Faktiska arbetsgivaravgifter	-135 433	-142 005	-142 776	-149 915	-157 411	-165 281
Pensionskostnader inklusive löneskatt	-50 164	-69 298	-72 334	-64 951	-57 698	-60 583
Fastighetsskatt	-102	-120	-120	-120	-120	-120
Till kommunfullmäktiges förfogande		-3 500	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
Verksamhetens nettokostnader före avskrivning	-745 963	-776 214	-793 692	-819 077	-843 597	-880 435
Avskrivningar	-37 782	-38 910	-45 901	-47 929	-47 778	-43 485
Verksamhetens nettokostnader	-783 745	-815 124	-839 593	-867 006	-891 375	-923 920
Skatteintäkter	545 600	559 611	593 725	622 057	651 064	676 473
Generella statsbidrag och utjämning	230 496	235 398	231 097	243 021	254 115	265 023
Kommunal fastighetsavgift	28 436	29 004	29 132	29 132	29 132	29 132
Finansiella intäkter	2 672	2 222	2 300	2 300	2 300	2 300
Finansiella kostnader	-1 628	-7 139	-6 625	-8 339	-8 354	-8 388
Räntekostnader på pensioner	-352	-1279	-1 475	-261	-346	-412
Förändring av eget kapital = årets resultat	21 479	2 693	8 561	20 904	36 536	40 208

Kassaflödesanalys

Redovisning av kassaflöden, belopp i mnkr						
År	Bokslut 2022 mnkr	Prognos 2023 mnkr	Budget 2024 mnkr	Plan 2025 mnkr	Plan 2026 mnkr	Plan 2027 mnkr
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN						
Beräknat resultat	21,5	2,7	8,6	20,9	36,5	40,2
Av- och nedskrivningar	37,8	38,9	45,9	47,9	47,8	43,5
Förändrad pensionsavsättning	0,1	-1,2	-1,3	-1,2	-1,1	-1,1
Övriga ej likvideringspåverkande poster						
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	59,4	40,4	53,2	67,6	83,2	82,6
Ökning (+)/minskning (-) periodiserade anslutningsavgifter	1,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Ökning (-)/minskning (+) kortfristiga fordringar	-67,0					
Ökning (-)/minskning(+) förråd och varulager	0,1					
Ökning (+)/minskning(-) kortfristiga skulder	9,5	-1,1				
Medel från den löpande verksamheten	3,6	40,0	53,9	68,3	83,9	83,3
INVESTERINGSVERKSAMHETEN						
Bruttoinvestering i materiella anläggningstillgångar	-157,3	-125,5	-77,3	-53,1	-53,0	-51,5
Investeringsbidrag och övriga investeringsinkomster	9,0					
Försäljning/köp av materiella anläggningstillgångar						
Försäljning/köp av finansiella anläggningstillgångar	-0,2					
Medel från investeringsverksamheten	-148,5	-102,4	-77,3	-53,1	-53,0	-51,5
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN						
Nyupptagna lån	75,9	70,0	30,0	0,0	0,0	0,0
Amortering av skuld	0,0	0,0	0,0	0,0	-20,0	-20,0
Medel från finansieringsverksamheten	75,9	70,0	30,0	0,0	0,0	0,0
ÅRETS KASSAFLÖDE	-69,0	-15,4	6,6	15,2	10,9	11,8
Likvida medel vid årets början	91,1	22,1	6,7	13,3	28,6	39,5
Likvida medel vid årets slut	22,1	6,7	13,3	28,6	39,5	51,3

Balansbudget

Balansbudget, belopp i mnkr						
	Bokslut 2022	Prognos 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Anläggningstillgångar	763,6	850,1	881,5	886,6	891,8	899,8
Omsättningstillgångar	175,9	160,5	167,1	182,4	193,3	205,1
Summa tillgångar	939,5	1 010,6	1 048,6	1 069,0	1 085,1	1 104,9
Eget kapital	489,0	510,5	513,1	521,7	542,6	579,1
Avsättning till pensioner	16,4	15,1	15,6	14,6	13,8	13,1
Långa skulder	228,3	298,3	328,3	328,3	328,3	328,3
Korta skulder	205,9	186,8	191,6	204,4	200,3	184,3
Summa skulder	434,2	485,0	519,8	532,6	528,6	512,6
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	939,5	1 010,6	1 048,6	1 069,0	1 085,1	1 104,9
Ansvarsförbindelser, pensioner	242,4	246,4	249,4	236,6	225,0	214,7
Borgensättaganden	405,1	441,1	530,1	530,1	530,1	530,1

Skatter och utjämning

Skatter och utjämning					
Belopp i tkr					
	2023	2024	2025	2026	2027
Skatteintäkter	559 611	593 725	622 057	651 064	676 473
Skatteutjämning	235 398	231 097	243 021	254 115	265 023
Fastighetsavgift	29 004	29 132	29 132	29 132	29 132
Summa	824 013	853 954	894 210	934 311	970 628

Driftsplan

2024 är återigen ett tufft år ekonomiskt för Forshaga kommun. Driftbudgeten är framtagen enligt den nya resursfördelningsmodellen men för att kunna bedöma hur de tekniska ramar förhåller sig till tidigare års budget så har 2023 års budgetramar räknats upp och fördelats om så att en jämförbarhet åskådliggörs på ett tydligt sätt.

Budgeten innebär ett första steg mot en budget som bygger på prislapparna och med ett försök till att tydliggöra vilka prioriteringar som gjorts tidigare år och som i viss mån fortsätter även 2024.

Både jämförelsebudgeten från 2023 och den tekniska ramen enligt den nya resursfördelningsmodellen är uppräknade med 3,3 %.

Driftbudget 2024

Nämnd/Förvaltning	2023 uppräknad	Teknisk ram	Prioriteringar	Budget 2024
Politik	9 089	7 994	1 100	9 094
Revision	718	998	-120	878
Valnämnd	-	-		-
Överförmyndare	2 635	2 085	350	2 435
Miljö och Byggnämnd	5 526	6 835	-800	6 035
Lärande och arbete	92 844	64 124	22 000	86 124
Barn och utbildning	338 313	361 605	-12 400	349 205
Vård och omsorg	247 366	235 985	10 900	246 885
Kommunledningsstab	84 720	91 863	-4 620	87 243
Kommunteknik och service	43 598	41 109	3 600	44 709
Klarälvbadet	10 545	10 545		10 545
Summa Verksamheterna	835 354	823 143	20 010	843 153
Nämnd och förvaltning				Summa
Summa nämnder				-843 153
Kapitalkostnad				70 581
Internt PO, personalomkostnadspålägg				195 110
Arbetsgivaravgifter				-142 776
Pensionskostnad				-72 334
Fastighetsskatt				-120
Till kommunfullmäktiges förfogande				-1 000
Avskrivningar				-45 901
Skatt och utjämning				853 954
Generella statsbidrag från 2022				0
Finansiella intäkter				2 300
Finansiella kostnader				-8 100
Resultat				8 561
Resultat av skatt				1,0 %

Prioriteringar

Nedan beskrivs prioriteringarna för föreslås vilka är både tillägg och avdrag från den tekniska ramen. Många av prioriteringar är tidigare gjorda prioriteringar.

Nämnd/Block	Prioriteringar	Belopp
Politik	Gemensam nämndadministration	900
	Dyrare politik arvoden	200
Revision	Justering revisionen	-120
Överförmyndare	Utökat kontor	200
	Interndebitering	50
	Högre kostnader huvudmän	100
Miljö och Byggnämnd	Korrigerig Bostadsanpassningsbidrag	- 1 000
Lärande och Arbete	Förstärkt öppenvård	6 500
	Större behov av vuxenutbildning	3 500
	Anspraak ta fonderade medel YH-utbildning	- 2 000
	Ökande försörjningsstöd	5 500
	Ökade placeringskostnader	4 000
	Ökat behov av skyddat boende	1 100
	Öppenvård utan behovsprövning	1 900
	Satsning på arbetsmiljö, minska sjukfrånvaro mm	2 000
	Generell effektivisering	- 500
Barn och utbildning	Effektivare verksamhet	- 8 400
	Minskad demografiuppräknig	- 4 000
Vård och omsorg	För få Säboplatser i förhållande till målgruppen	5 500
	Nytt verksamhetssystem	2 100
	Lönesatsning	1 500
	Fler i omsorg inom psykiatri	2 300
	Generell effektivisering	- 500
Kommunledningsstab	Effektivare räddningstjänst	- 2 800
	Mindre näringsliv	- 700
	Ej färdigutökad samhällsplanering	- 1 000
	Inga särredovisade Turismkostnader	- 500
	Ökad kostnader samverkansavtal Forshaga IF	500
	Forshaga 50 år	350
	Utökat uppdrag brottsförebyggande arbete	230
	Generell effektivisering	- 500
Kommunteknik o Service	Enskilda vägar i kommunalskötsel	700
	Satsning parker o grönytor	1 300
	Dyrare entreprenadkostnader	2 100
	Generell effektivisering	- 500

Figur 6: Prioriteringar, teknisk ram

Investeringsbudget

Investeringsbudget och exploateringsprojekt

Den investeringsplan som föreligger nedan bygger dels på den övergripande lokalförsörjningsplanen, dels på de underhållsplaner som finns för befintliga fastigheter samt de saneringsplaner som finns för VA-verksamheten.

Investeringsanslag kan antingen vara knutna till enskilda objekt eller på nämnd och förvaltning som ramanslag.

Efter varje budgetår fattar kommunfullmäktige beslut om återstående investeringsmedel ska följa med till nästkommande år = ombudgetering av investeringsbudget mellan år.

Det årliga beslutet om fyraårsbudget (årsbudget och flerårsplan) innehåller utöver driftplan en investeringsplan för samma period. Här beslutas om nya investeringar utöver de investeringsmedel som följer av tidigare fattade beslut. En investering ska åtföljas av en plan för densamma. Om investeringen ger upphov till en driftskostnad ex underhåll, ska detta redovisas och budgeteras.

Exploateringsprojekt ska bära sina löpande driftskostnader och investeringar, Med Exploateringsprojekt avses åtgärder för att anskaffa, förädla och iordningställa kommunens mark för infrastruktur (gator, parker och VA) samt för bostads- och eller arbetsområden. Rådet för kommunal redovisning (RKR) har här tagit fram en praktisk vägledning för redovisning av kommunal markexploatering.

Investeringar som bedöms ge effektiviseringar ska premieras. Likaså proaktiva åtgärder och aktiviteter som minskar nuvarande resursberoende.

Vid ombyggnader och nybyggnader av kommunala fastigheter gäller att Kommunteknik ansvarar för investeringen efter beställning av berörd nämnd. Kostnaden betalas av den nämnd som ska nyttja lokalerna ifråga. Detta förutsätter att Kommunteknik har ett avtal/protokoll med nyttjande nämnd innan investeringar görs. I budgetbeslutet för nästkommande år tas beslut om investeringsprojekten och kommunstyrelse eller ansvarig nämnd meddelas inför igångsättning.

Investeringsplan/investeringsbudget 2024 och flerårsplan 2025-2027, tkr				
År	2024	2025	2026	2027
Projekt	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
Planerat underhåll, investeringar i fastigheter	8 500	8 500	8 500	8 500
Styr och regler, ventilation, fastigheter	1 750	1 750	1 750	1 750
Konvertering från direktel i fastigheter	2 000		2 000	2 000
Kostenheten, kök och utbyten av större maskiner	600	600	900	900
Utbyte av fordon, arbetsmaskiner, gräsklippare	1 500	1 000	2 000	2 000
GC-väg lyckan - Dyvelsten		400		
Gatu/VA: etablering av nya bostadsområden	1 000	1 000	1 000	1 000
Park: Upprustning av lekparker	600	600	600	600
Gata: Asfaltering, utbyte till gatubelysning LED	6 000	5 800	6 000	6 000
Gata: Enskilda vägar, grusvägar med statsbidrag	2 000	500	300	300
Fritid: Upprustning och fordon, spår och leder	300	100	100	100
Delsumma exklusive avgiftsfinansierad verksamhet	24 250	20 250	23 150	23 150
Avgiftsfinansierad verksamhet				
VA: Sanering VA-ledningar/gator	5 000	9 100	10 000	10 000
VA: Ombyggnad av VA-verk.	2 500	1 500	1 500	
VA: Reservvattenledning Klarälven	19 000			
VA: Utbyte av gammal trumsil i vattenverket		1 000		
Summa avgiftsfinansierad verksamhet	26 500	11 600	11 500	10 000
Kommunteknik- och service totalt	50 750	31 850	34 650	33 150
Strategiska markinköp	1 000	1 000	1 000	1 000
Investering i samhällsskydd och krisberedskap	1 000	1 000	1 000	1 000
Investering i centrumutveckling	2 000	2 000	2 000	2 000
Verksamhetssystem kommunstyrelsen	1 900	2 000	2 000	2 000
Summa kommunledningsstab	5 900	6 000	6 000	6 000
Kommunstyrelsens förfogande	10 000	10 000	10 000	10 000
Summa kommunstyrelsen	66 650	47 850	50 650	49 150
Investeringar lärande- och arbetsnämnden	1 000	310	310	310
Investeringar barn- och utbildningsnämnden	1 000	1 000	1 000	1 000
Investeringar vård- och omsorgsnämnden	2 100	1 000	1 000	1 000
Investeringar miljö- och byggnämnd	100			
Summa totalt:	70 850	50 160	52 960	51 460